سلوكيات في العملية الإدارية



الدكتورة أوجيني مدانات

راجعه ونقحه
المربية بـرزة كمال

سلوكيات
في العملية الإدارية

سلوكيات
في العملية الإدارية

الدكتورة

أوجيني مدانات

راجعه ونقحه

المربية برزة كمال



الطبعة الأولى

1428هـ - 2007 م

المملكة الأردنية الهاشمية رقم الإيداع لدى الدائرة الوطنية (2007/5/1451)
رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر(2007/5/1310)

370.2
مدانات ، اوجيني
سلوكيات في العملية الإدارية/ أوجيني ميخائيل مدانات.-
عمان:دار مجدلاوي،2007.
( ) ص.
ر.أ: (2007/5/1451)
الواصفات: /الإدارة التربوية /التربية//التعليم

* أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية.

ISBN 978-9957-02-288-4 (ردمك)

دار مجدلاوي للنشر والتوزيع
تليفاكس : ٥٣٤٩٤٩٧ - ٥٣٤٩٤٩٩
ص . ب ١٧٥٨ الرمز ١١٩٤١
عمان - الاردن

Dar Majdalawi Pub.& Dis.
Telefax: 5349497 - 5349499
P.O.Box: 1758 Code 11941
Amman- Jordan

www.majdalawibooks.com
E-mail: customer@majdalawibooks.com

المحتويات



المقدمة

يتعرض الكائن الإنساني ومنذ بداية تكوينه كجنين وحتى بداية شيخوخته الى عدد كبير ومتنوع من التأثيرات الداخلية والخارجية أو ما يسمى بعوامل الوراثة والبيئة. ويبدو إن سلوك الإنسان في أي وضع كان، هو نتاج لهذين النوعين من العوامل وتفاعلاتهما .

وقد اعتاد علماء النفس على استخدام مفهوم " التطور" للإشارة الى دورة الفرد بمجملها، وإلى ما يطرأ عليه من تغييرات تتناول جوانبه الجسمية، والإدراكية، والانفعالية والعقلية والاجتماعية.

لقد أدى البحث العلمي الذي تناول طبيعة تطور السلوك الإنساني، والعوامل المؤثرة فيه في السنوات العشرين الماضية ، إلى ازدياد اهتمام المربين والآباء بعلم النفس التطوري، لما ينطوي عليه هذا العلم من حقائق، ومفاهيم، وأفكار ومبادئ ونظريات، تسهل في حال إدراكها توجيه عمليات النمو والتطور في مسارها السوي، وتمكن هؤلاء من فهم السلوك والتنبؤ به وضبطه.

إن المعلم المتمكن من مبادئ تطور السلوك الإنساني، يكون أكثر كفاءة من الناحية التعليمية، لأن الوقوف على التغييرات في مجالات النمو التي تطرأ على الفرد عبر الزمن، تزوده بمجموعة متنوعة من المعارف وتمكنه من تحديد أهدافه التعليمية وتنفيذها على نحو يتفق مع خصائص طلابه التطورية .

وتنطلق أهمية الإدارة في إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية في نهضتها وتطورها إلى حد بعيد على النهوض بالتعليم وإشباع حاجات التابعين فيها ، إذ أنها الخطوة الأساسية التي ترتكز عليها عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، وإن كل برامج التنمية لا يمكن تحقيق أهدافها بغير القوى البشرية المعدة إعدادا ثقافيا وعلميا وتقنيا كاملا لتحمل أعباء التنمية والتعليم بجميع مراحله ومستوياته .

والمؤسسات التربوية هي التي تحمل أعباء التعليم وتدير عملياته ، وتوجه البرامج والمناهج التعليمية ، وتسخر جميع الطاقات والإمكانات المتاحة وتنظمها وتنسق بينها، بحيث تؤدي كل من هذه المدخلات في النظام التربوي إلى إنتاج المخرجات المحققة المتوخاة منها، وهي القوى البشرية المعدة والمدربة بأكبر قدر من الكفاية والفعالية . وبذلك يكون الاستثمار في التعليم استثمارا مجديا منتجا محققا للأهداف والتوقعات المتوخاة والموضوعية له.

نحن نمارس الإدارة في كل لحظة من لحظات حياتنا وبدونها تتسيب أمورنا ويضيع الجهد والمال والوقت سدى ، فإذا كانت هذه حال الفرد فما بالك في حال الأسرة والمؤسسة والمدرسة .

المؤلفة

تطور أنماط الإدارة

أتت الثورة الصناعية بما يسمى بالإدارة التقليدية التي ترتكز على الإنتاج، ولكن تبين قصور هذه الإدارة عن تحقيقها لهذا الهدف، فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة الإنتاج، ثم تم التوجه نحو الحاسبات الآلية، والنظريات الإدارية الأخرى.

على الرغم من أن حركات الإصلاح الأوروبية قد استهدفت إصلاح النظم السياسية وتحرير الشعوب من الإقطاع ونفود الكنيسة، إلا أن الثورة الصناعية وظهور الشركات والمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى ، كان له الأثر الأكبر في تطوير الإدارة وظهور المفكرين والمنظرين الإداريين الذين أسهموا في معظم النظريات التي أثرت لفترة طويلة في الإدارة العربية المعاصرة أمثال **فريدريك تيلور**، **وهنري فيول** .

أدت الثورة الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة إلى قيام مؤسسات صناعية عملاقة تستخدم آلافا من العمال، وتستثمر أموالا طائلة في المناجم والمصانع التي انتشرت في كل مكان في الأقطار الصناعية. وهاجر ملايين الناس من القرى والأرياف والمناطق الزراعية، من حقولهم التي يملكونها أو حقول الإقطاعيين التي كانوا يعملون فيها، حيث كانوا يعيشون في مجموعات بشرية صغيرة، منتشرين في مناطق شاسعة، وأماكن متباعدة يسهل ضبط كل مجموعة منهم من قبل الإقطاعي، إن كانوا تحت سلطانه، أو من قبل رؤسائهم وقادتهم المحليين.

أما الوضع الجديد فقد أدى إلى تجمع آلاف العمال في المدن التي كانت مراكز للصناعة، وأصبحت لهم مجتمعاتهم وأحياؤهم في المدن أو حولها ، قريبا من أماكن عملهم. وكان هم صاحب العمل، سواء أكان ذلك العمل منجما أو مصنعا تحقيق أقصى ما يستطيع من الربح بأقل قدر ممكن من الكلفة .

وكان أهم ما يشغل بال ملوك الصناعة هو تطوير أدوات الإنتاج ووسائل استخدامها واختيار العاملين عليها، وتدريبهم وإدارتهم لتحقيق الهدف الأهم الذي لا خلاف عليه بينهم ، هو زيادة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وتخفيض تكلفته ، لأن هذه العوامل ترفع مستوى أرباحهم وتملأ خزائنهم .

أثرت الإدارة التقليدية في جميع المؤسسات الحكومية والصناعية والتربوية. وسيطرت فكرة حساب الكلفة على الإداريين من جميع المستويات .

والإداري التربوي كغيره من الإداريين قد لا يلتزم بنمط إداري معين ، ولكن يجدر أن يطلع إطلاع المتخصص والناقد على أهم الأنماط في الإدارة سواء أكانت تربوية أو مدرسية .

١- الإدارة الفردية " الأتوقراطية " :-

قد يكون هذا النموذج من أقدم النماذج الإدارية المعروفة ، كما أنه مع الأسف قد يكون الأكثر شيوعا إلى عهد قريب في مؤسسات العالم الثالث أو الدول النامية.

ويقوم هذا النوع من الإدارة على المبادئ التالية :-

أ- الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ .

ب- التسلسل الهرمي في السلطة من الأعلى الى الأسفل .

ج- ممارسة أكبر قدر ممكن من التوجيه والإشراف والمراقبة وعدم الاعتماد على المراقبة الذاتية .

د- لا يمارس في إطار هذا النمط أي قدر من المشاركة أو المشاورة الفعالة من قبل المستويات الدنيا .

هـ - يوجه الاهتمام لإنجاز الأعمال بالشكل الرسمي دون الالتفات الى تلبية الاحتياجات والميول الشخصية للعاملين إلا في حدود تحقيق أهداف المؤسسة .

و- أهمية الشخص في المؤسسة تنبع من مركزه في السلطة وليس من قدراته وكفاياته . وقد بدأ الكثير من المؤسسات وبخاصة في العالم المتقدم بالتخلي عن هذا النمط ، إلا أنه لا تخلو مؤسسة من قدر من الممارسات الاوتوقراطية حتى في أكثر المجتمعات تقدما وديمقراطية.

٢- الإدارة الديمقراطية :-

الإدارة عمليات أساسها التفاعل الانساني بين العاملين في المؤسسة، وهذه العمليات تتصل بمصالح هؤلاء الناس وأحوالهم ، ولا شيء أقرب الى نفس الإنسان وأجلب لرضاه من أن يكون له دور في تقرير الأمور التي تعنيه وتهمه . فاشتراك الفرد في إدارة المؤسسة الذي هو واحد او جزء منها يحقق له قدرا من الرضا والسعادة ، وبهذا يمكن القول أن المشاركة ذات تأثير نفسي إيجابي .

ميزات وحسنات مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات :-

١- إنها تضمن الوصول الى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ .

٢- إن مثل هذه القرارات تنال قبولا أكثر من العاملين في المؤسسة، إذ يشعرون انها صادرة منهم أو من ممثليهم وليس مفروضة عليهم من الآخرين .

٣- ثبت انها تؤدي إلى تحسين الناتج أو المخرجات، وفي المؤسسة التربوية تؤدي إلى تحسين أداء المعلمين وأسلوب تعاملهم مع طلابهم .

٤- إنها تحقق مزيدا من رضا العاملين .

٥- تضمن تعاونا أفضل من العاملين عند تنفيذ هذه القرارات أكثر مما يحصل عند تنفيذ قرارات فردية لا يشعر العاملون إزاءها بالحماس .

٦- تعمل على توثيق التعاون والاتصال بين مجموعات أكبر من العاملين في المؤسسة، إذ تتيح قدرا أكبر من التفاعل والتفاهم فيما بينهم.

٧- تحقق مزيدا من الاقتناع بأهداف المؤسسة، والحماسة لتنفيذها والدفاع عنها.

٨- تشكل حافزا قويا للعاملين ليكونوا أكثر انتماء ورغبة في البقاء فيها واستمرار العمل معها.

٩- ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتزيد من حبهم لأعمالهم .

١٠- تعمل على اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات في المؤسسة للاستفادة منها.

١١- تتيح المجال لمعرفة المزيد من الحلول للمشكلة الواحدة كي تختار المؤسسة الأكثر ملاءمة والأفضل .

١٢- تمهد السبيل لتدريب أكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة على مستويات متعددة من المسؤوليات الإدارية .

١٣- تشيع في المؤسسة جوا من الانفتاح وخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى.

3- الإدارة الإسلامية التشاورية :-

يعتبر هذا النموذج هو المفضل بل المعتمد الوحيد في الإدارة الإسلامية ويزيد الإسلام في تأكيد هذا الأسلوب ، بأن يعتبره مبدأ عاما فلا يجوز التخلي عن مبدأ تطبيق الشورى بأي وضع من الأوضاع ولو كانت خاصة كحالات الحروب

والكوارث التي دأبت النظم المعاصرة على منح المسؤول خلالها سلطات استثنائية وتعطيل المؤسسات الديمقراطية .

ولا يسمح الإسلام بذلك، كما ان الإسلام لم يستثن أي مستوى إداري من تطبيق مبدأ الشورى ، فقد وصف المجتمع الإسلامي برمته بأنه شورى . قال تعالى في وصف المؤمنين "وأمرهم شورى بينهم " .

٤- الإدارة بالأهداف :-

يعد هذا النمط من الأنماط الحديثة جدا في الإدارة ، ويعتمد هذا الأسلوب على اعتبار الأهداف الموضوعة للمؤسسة ومدى تحقيقها أنها هي المقياس الأساسي المعتمد لنجاح الإدارة أو بعبارة أخرى، تحكم النتائج في الإدارة ومن ثم فإن الإداري مطالب حسب هذا النموذج بأن يهتم بوضع الأهداف الموضوعة، وأن يشرك معه العاملين أو أعدادا منهم في وصفها ، ثم يراقب عمليات المؤسسة ومدى تحقيقها لهذه الأهداف ، ويعيد تقييم أدائه وإدارته في ضوء الأهداف المحققة أو في درجة تحقيقها وينطبق ذلك على كل العاملين في المؤسسة، إذ يشترك مع رئيسه أو رؤسائه في وضع الأهداف الخاصة في العمل ، ويعمل على تحقيقها ويجعلها همه ومسؤوليته .

إن الإدارة بالأهداف تتيح أكبر قدر من حرية اختيار أسلوب العمل ، ولا يناسبها في أية حال الأسلوب التسلطي ، لأن العامل لا يحاسب على طريقة أدائه بل على نتائج أعماله .

إن أهم عناصر هذا النمط الإداري هي :-

١. وضع الأهداف .

٢. التخطيط لما ينبغي للمسؤول القيام به من واجبات .

٣. وضع خطة دائمة للتقييم المستمر لمراجعة خطط العمل في ضوء النتائج الأولية .

٥- نظرية النظام :-

المؤسسة كنظام أشبه ما تكون ببناء عضوي متكامل بنويا ووظيفيا ، فالبناء العضوي جسم مكون من خلايا ، وكل خلية من جزيئاته تعمل مع الأخريات بانسجام لبقاء الكائن ، وأن يتلقى منها الإشارات والرسائل ، أي أنها جميعا تعمل ضمن نظام دقيق تخضع له خضوعا مطلقا . وهذا ينطبق على المؤسسة إذ تتكون من مجموعات ، والمجموعة قد تشكل نظاما فرعيا تضم مجموعات أصغر وهكذا .

ويتفاوت تصور الناس لطبيعة النظام في أية مؤسسة حسب نظرتهم إليها وصلتهم بها . وكمثال على ذلك بحيرة صغيرة ينظر اليها الأطفال أنها مكان للعب والسباحة ، في حين ينظر إليها صائد السمك على انها مكان للحصول على الصيد ، وينظر اليها المزارع على أنها مصدر للمياه لسقي مزرعته ، أما عالم الأحياء فينظر إليها على أنها نظام متكامل بكل ما تضم من مياه وأحياء .

٦- نظرية الدوافع :-

إن حياة الإنسان عبارة عن سلسلة متصلة من الدوافع أي من الأحوال التي تدفعه إلى القيام بعمل أو الاستمرار فيه ، فحالة الجوع تدفعنا إلى البحث والحصول على الطعام ، وحاجتنا إلى الأمن والمحبة والتقدير تدفعنا إلى كثير من التصرفات كالتجمع في مجموعات قادرة عن الدفاع عن الجنس في وجه المخاطر الطبيعية أو غيرها ، وتدفعنا إلى الإهتمام بأنفسنا ومظهرنا إلى ما حد له من أنماط السلوك التي تؤثر في حياتنا أفرادا وجماعات .

وقد شغل هذا الموضوع كثيرا من المفكرين في مجالات علم النفس، والتربية والتعليم والإدارة وعلوم الحياة وغيرها، وظهرت نظريات متعددة عني أصحابها بتفسير الدوافع الإنسانية والحيوانية، واختلفت زوايا النظر وتعددت، فمنهم من يرى أن الدوافع ظاهرة عضوية ناجمة عن احتياج الكائن الحي لتلبية احتياجاته العضوية الطبيعية، ومنهم من أطلق عليها الاحتياجات الغريزية ، ومنهم من نظر إليها من زاوية النفس الإنسانية والوجدان، وآخرون عالجوها من زاوية اجتماعية وعنوا بتفسير الدافع لدى الإنسان باعتباره كائنا اجتماعيا، وأن البيئة هي أعظم مؤثر في تكوين احتياجاته وتوجيه دوافعه .

الإدارة التربوية وأهم عناصرها

إن الإدارة قديمة قدم المجتمعات الإنسانية وإن الأساليب التي تتبع في تنظيم المجموعات البشرية كانت ترتكز على نظريات أو قواعد ومبادئ تنبثق عادة من المعتقدات، والثقافة وطبيعة الأحوال الاجتماعية والاقتصادية السائدة آنذاك ونظام الحكم المسيطر .

إنه من المتعذر استقصاء جميع النظم الإدارية السائدة في المجتمعات الإنسانية ، فقد يوجد من النظم بقدر ما في الحياة من مجتمعات ومؤسسات يختلف بعضها عن بعض في طبيعتها وظروفها وأحوالها .

فهناك المجتمعات الغنية والفقيرة ، والمتقدمة والمتخلفة ، وكل منها تختلف عن الأخرى في درجة الغنى والفقر والتقدم والتخلف ، وهناك المجتمع الصناعي والمجتمع الزراعي والمجتمع الذي يجمع بين الصناعة والزراعة ، وهناك الدول القوية والدول الضعيفة ، وهناك الأمم المستقلة والأمم الخاضعة لغيرها ، وهناك مجتمعات اختارت نظاما اقتصاديا معينا أو نظاما سياسيا معينا .

وعلى الرغم مما يبدو على المجتمعات من أوجه الاختلاف فإنه يبقى قدر كبير من التشابه بين هذه المجتمعات ولا سيما ونحن نعيش عصرا يتميز بوسائل الاتصال الفعالة التي ربطت العالم كله بشبكة فعالة قوية من الاتصال، مما يؤكد التأثر المتبادل بين الأمم والمجتمعات ، كما أن الإدارة ذات صلة كبيرة بالنفس الإنسانية ، وأن فهم الإنسان وسلوكه في أي مكان يفيد في فهمه وتفسير سلوكه في كثير من الأماكن الأخرى من العالم، لا سيما عندما يوضع ذلك الإنسان في ظروف وأحوال مادية ونفسية واجتماعية متشابهة .

إن دراسة الإدارة وتطورها التاريخي سيكون مفيدا جدا في إثراء إدارة مؤسساتنا ومنها مؤسستنا التربوية على اختلاف مستوياتها، ومن المفيد في هذا السياق إن نتطرق إلى أشمل التعريفات الحديثة للإدارة التربوية وهي : (**مجموعة من العمليات التي تتناول التخطيط والتنظيم والقيادة والضبط والتوجيه لقدرات العاملين في المؤسسة التربوية مع الاستفادة من جميع إمكاناتها لتحقيق الأهداف الموضوعة لها وتقييم كل من هذه العمليات باستمرار**) .

ومن أهم عناصرها :

١- **التخطيط** : ويهدف إلى التوجيه الإداري في ما يجب عمله مستقبلا لتحقيق الأهداف ويقتضي ذلك دراسة ومعرفة الواقع الموجود في مؤسسته التربوية وما يتصل بها وما يمكن أن ينتج عن هذا الواقع في المستقبل القريب أو البعيد حتى يكون توقعه لما سيحدث مستقبلا توقعا صحيحا قائما على حسابات دقيقة وليس على أساس الحدس والتخمين .

٢- **التنظيم** : ويعني استفادة الإداري من المصادر المتاحة في المؤسسة التربوية سواء أكانت بشرية أو مادية والتنسيق بينها بحيث يستفاد منها إلى أقصى حد وإزالة ما يمكن أن يقوم بينها من تعارض أو تناقض لتؤدي جميعها بشكل أو بآخر إلى تحقيق الأهداف الموضوعة .

٣- **القيادة** :هي أن يكون الإداري قادرا على التأثير في العاملين بحيث يقبلون على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم باندفاع وحماسة للمؤسسة التربوية ولأهدافها ، وأن يعمل على تهيئة الظروف الملائمة ليكون العمل مريحا وممتعا لجميع العاملين، وليكتسب ثقتهم ومحبتهم له وإيمانهم بقدراته على قيادتهم لإنجاز المهام الموكولة إليهم .

٤- **الضبط والتوجيه والمراقبة** : هو أن يعمل الإداري على متابعة الأعمال في المؤسسة التربوية للتأكد من أن كل عنصر فيها يقوم بالواجبات والمسؤوليات المناطة به حسب الخطط الموضوعة ، وأن يعمل على تصحيح مسار أي منهم إذا انحرف أو أخطأ أو قصر في عمله .

٥- **التقييم** : ويعني مراجعة الإداري للعمليات الإدارية التي يقوم بها هو والعاملون معه لمعرفة إلى أي مدى استطاعت أن تحقق الأهداف المتوخاة منها ، والاستفادة من التجارب التي مرت بها المؤسسة التربوية للحكم على الخطط الموضوعة لتعديلها ، ولتقدير مسارات العاملين وكفايتهم وصلاحياتهم للعمل ، وكذلك تقدير كفاية المواد والمصادر المستعملة ، والعمل على وضع أسلوب لحفز المحسن على الاستمرار وتشجيعه ، ومحاسبة المسيء ولتصحيح مسار عمله ، وللحكم على صلاحية وكفاية المصادر أو الأدوات المستعملة في مؤسسته لتطويرها وتحسينها أو تغييرها لتكون أقدر على إدارة العمل على الوجه الأكمل وتحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

أهمية الإدارة في مجتمع المؤسسات

من أهم خصائص الإنسان أنه كائن اجتماعي ، وإن النشاطات التي يمارسها الإنسان إنما يمارسها غالبا ضمن مجموعات قد تقل أو تكبر ، ولم يعرف تاريخ الإنسان فترة عاش فيها الناس بشكل فردي أو جماعي من غير أن يكونوا جزءا من نظام اجتماعي قد يصغر أحيانا إلى حد محصور بالأسرة ، وقد يكبر حتى يشمل مناطق شاسعة وشعوبا متعددة كما هي الحال في الدول العظمى والإمبراطوريات القديمة عبر التاريخ وحتى وقتنا هذا . ومن الملاحظ أنه كلما ازداد تقدم الإنسان وارتقت أساليب معيشته أصبحت حاجته إلى الارتباط بالجماعات أقوى وأكثر امتدادا في حياته .

وفي الحياة المعاصرة القائمة على مزيد من الاتصال وتبادل المصالح وتعقد مطالب الحياة أصبح الإنسان أكثر احتياجا للجماعات المنظمة أو إلى ما يعرف بالمؤسسات . كما أن الفرد في معظم المجتمعات الحديثة لم يعد يستطيع أن يستغني عن التعامل مع المؤسسات التي أصبحت تطوق حياته ابتداءا من مولده والى أن يغادر هذه الحياة على ظهر الأرض ، فالمرء يولد غالبا في مؤسسة وهي المستشفى، وتتلقفه مؤسسة أخرى فور خروجه من المستشفى وهي الأسرة ثم إلى دار الحضانة وهو يسير في طور النمو ولا يكاد يستغني عنها حتى يدفع به إلى مؤسسة أخرى وهي المدرسة ثم الجامعة وبعد التخرج يتجه للعمل ومن هنا لا بد له من العمل في مؤسسة أو التعامل مع المؤسسات حتى ولو اتجه إلى عمل فردي خاص كالتجارة والزراعة أو أية مهنة أخرى. وإذا أراد الزواج فلا يتم ذلك إلا من خلال مؤسسة هي المحكمة الشرعية أو مكتب زواج أو أية مؤسسة دينية أخرى. وتستمر الحال كذلك حتى يدركه الموت وغالبا ما يكون في أحد المستشفيات أو إحدى دور المسنين وفي كثير من البلدان تتولى مؤسسة دينية دفنه وموارة جثته التراب .

إن هذا النمط من الحياة البشرية يسوق كل إنسان إلى الارتباط بسلسلة من التنظيم الإداري عبر هذه المؤسسات طوال حياته ، وأن يصبح جزءا من هذا التنظيم ومؤثرا فيه ومتأثرا به أراد ذلك أم لم يرد ، أحب ذلك أم كرهه .

وكما أن الأفراد خاضعون لمبدأ التعامل مع المؤسسات التي هي على اختلاف أنواعها ومهامها خاضعة كذلك لحتمية التعامل مع الأفراد ومع المؤسسات الأخرى في المجتمع ، وإذا أرادت البقاء والاستمرار في أداء وظيفتها فإنها ملزمة بمراعاة القوانين التي تحكم المؤسسات ، وأن يتولى إدارتها أناس قادرون على فهم تلك القوانين وتطبيقها والتعامل مع الآخرين من خلالها.

والمدرسة هي إحدى أهم هذه المؤسسات وهي تتميز بطبيعة مهمتها في المجتمع الإنساني ولاسيما من حيث تعاملها مع العنصر البشري بشكل مكثف أكثر من معظم المؤسسات الأخرى .

فالإنسان هو من مدخلات المدرسة ومخرجاتها ، وهو العنصر الأساسي في عملياتها كلها وإدارة المدرسة بهذا الحجم الخاص من العنصر البشري تختلف عن إدارة مؤسسات تتعامل مع الأدوات والتجهيزات كعامل مؤثر في منتجات المؤسسة ولكن ليس باعتبار العنصر البشري منتجا من منتجاتها .

والإدارة المدرسية من حيث العمليات التي تؤديها كما عرفها البعض " **بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والتفهم المتبادل** " .

إن الإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهداف المؤسسة ومما لاشك فيه أن جميع العاملين في المؤسسات تربوية وغيرها سواء كانوا إداريين أم أعضاء من هيئات التدريس أم الفنيين وغيرهم لهم دور كبير في إنجاح العمليات الإدارية والتربوية ومن ثم فإنهم يؤثرون في الطريق التي تتم بها تلك العمليات ويتأثرون بها، والأسس التي تدار بموجبها المؤسسات ، ومن هنا فإن معرفة ما يتصل بهذه

الإدارة يصبح مهما وجوهريا لهؤلاء العاملين ليصبحوا أكثر قدرة وتفهما للمؤسسة التي يعملون فيها .

اتجاهات في الإدارة التربوية

تعتمد الطريقة التي يؤدي بها الفرد عملا في المؤسسة التربوية إلى حد كبير على نوع الشخصية من جهة وعلى وضع المؤسسة التربوية من جهة أخرى. ويعبر عن هذا الوضع بعبارات محددة كالبيئة والثقافة والمناخ والشعور، والأسلوب. وتشير هذه العبارات إلى الكيفية الداخلية للمؤسسة التي سيجريها أعضاؤها فيما بعد.

كما تعرف مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مؤسسة عن أخرى وتؤثر في سلوك أو تصرف أفرادها بمناخات المؤسسة والمناخ هو النتاج النهائي للمجموعة ، فالطلاب والمعلمون والإداريون هم الذين يعملون لتوازن أبعاد المؤسسة والأفراد في النظام الاجتماعي . وهذا النتاج هو المشاركة في القيم والمعتقدات والمعايير الاجتماعية .

ويعتبر **هالبن وكروفس** أول من تطرق إلى إدراك معايير مناخات المؤسسة التربوية. إذ كانا أول رائدين درسا المؤسسة التربوية وخرجا باتجاهين متناقضين هما المناخ المفتوح والمناخ المغلق .

المناخ المفتوح :-

إن الظاهرة المتميزة للمناخ المفتوح هي الثقة العالية وروح التعاون والإخاء التي يتمتع بها الأفراد. مما يضفي جوا وديا من العلاقات الصادقة والشريفة بين المدير وأعضاء هيئة التدريس فالمدير يعطي المثل الأعلى بتوفير الأنظمة والتعليمات والاتجاهات. بالإضافة إلى الدعم والاعتبار والتقدير لكل فرد من أفراد مؤسسته فيعمل المعلمون سوية وبتعاون وبالتزام للعمل الذي يؤدونه .

يجب أن تظهر القيادة الحكيمة بسهولة ووضوح في سلوك فعلي وإيجابي حين يحتاجها المعلمون والأفراد . والمناخ المفتوح في أية مؤسسة تربوية لا يعني الاهتمام بانجاز العمل وحده واكتفاء الأفراد بالحاجات الاجتماعية والضرورية فقط بل يوجه الاهتمام لكليهما معا .

المناخ المغلق :-

إن المناخ المغلق هو عكس المناخ المفتوح حيث تتدنى درجة الثقة وروح التعاون بين أعضاء المؤسسة . فمدير المدرسة وأعضاء هيئة التدريس يسيرون في طرق معوجة ومتاهات كثيرة وانفعالات مشدودة إذ يطلب المدير من المعلمين تأدية أمور روتينية وتافهة وغير ضرورية في نظرهم تؤدي إلى عدم قناعتهم . فتسوء العلاقات وتصبح بين مد وجزر .

فقيادة المدير أو المسؤول تتمثل في أسلوب المراقبة الشديدة ، والتعليمات والتصريحات الرسمية والتصرف اللإنساني بالإضافة إلى الاستهانة بمقدرة كل فرد بالرغم من عجزه في جعل نفسه نموذجا فعالا لقيادة حكيمة وعادلة . وهذه التصرفات والتكتيكات غير الموجهة توجيها تربويا وإنسانيا تؤدي إلى الشعور بالإحباط وعدم المبالاة عند المعلمين والأفراد العاملين .

إن النظريات الملائمة لإعداد مقارنة للمناخات التي ذكرت آنفا هي نظريتا **X** و **Y** **لدوجلاس ماك جريجر** .

إن نظرية **X** هي النظرية التقليدية للعمل والعمال ، فهي ترى أن العامل كسول بطبيعته، ينقصه الطموح ، وليس لديه الاستعداد لتحمل المسؤولية ويفضل أن يقاد لا أن يقود ، يكره العمل ويتجنبه ، ولذا يلجأ صاحب العمل إلى الشدة والقوة لأنها في نظره هي الوسيلة الوحيدة لإثارة حماسه وتنشيطه .

إن العامل أناني بفطرته ويختلف كليا بحاجاته ودوافعه عن حاجات ودوافع المؤسسة ومن صفاته مقاومة التغيير باستمرار .

أما نظرية Y فتقول إن للعمال حاجات نفسية واجتماعية يجب أن تلبى ، وهم بطبيعتهم ميالون للعمل وراغبون بإنجازه متحملون للمسؤولية والعبء الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة .

وقد أعطى مربون مشهورون تفسيرات كثيرة لنظرية Y فعلى سبيل المثال يقول ارجيرس " **إن العمال يتطلعون إلى الكمال في تأدية واجباتهم** " ويقول **ماسلو** : " **يكافح العمال والأفراد باستمرار للوصول إلى تحقيق الذات** " .

ويقول **هيد زبيرج** :- " **يتطلع العمال والافراد الى عوامل جوهرية مثل الرضا والاطمئنان والدوافع في أداء واجباتهم** " .

وهكذا نجد في نظرية Y أن العمال والأفراد يتوخون حسن الانجاز في أدائهم بالرغم من عدائهم للمدير أو لأجواء المؤسسة التربوية حتى العزوف منهم يجاهد لإيجاد مبررات تؤدي إلى رضاه وارتياحه .

النظام الإداري رينيسس ليكيرت : - النظام الأول الفوقي :-

يرى **ليكيرت** أن الثقة في هذا النظام معدومة إذ لا وجود للمعاونة والمساندة والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس ويعتمد الرئيس في جعل أعضاء المؤسسة التربوية يقومون بواجباتهم بأساليب التهديد وفرض العقوبات ، ولذا يتولد العداء الشديد وعدم الرضا والارتياح . وتكون القرارات والتعليمات فوقية أي من شخص واحد وليس للأعضاء أو المرؤوسين الحق في إبداء الرأي أو المشاركة في صنع القرار أو سياسة المؤسسة ، ويسيطر على عمل الأفراد جو من الإرهاب والإحباط والشكوك . وبالتالي يكون تحقيق أهداف إنجاز العمل وتوفير فرص تحسينه غير متوفرة ولا واردة بين أفراد المؤسسة .

النظام الثاني التشاركي والتعاوني :-

يسود هذا النظام جو من المشاركة والتعاون بين الرئيس والمرؤوس وخصوصا في عملية صنع القرارات التي تعتبر الصفة المميزة لهذا النظام . ويتصف هذا النظام بفتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس بشتى الوسائل وفي مختلف الإتجاهات أقلها فوقية ، وأكثرها تعاونا ومشاركة .

إن العلاقات الداخلية فيما بينهم هي علاقات إنسانية ودية صادقة وشريفة حيث يعمل الجميع عمل الفريق بكل تعاون ومشاركة وإخلاص ، ويتحمل كل فرد مسؤول وغير مسؤول أسباب تقهقر العمل ويتحد الجميع في تحقيق أهداف منشودة للعمل والعمال .

نظرية التشابك الاداري :-

واضع هذه النظرية **روبرت بليك وجين موتن** وقد قسما هذه النظرية إلى أساليب تتعلق بالعمل وانتاجه والعاملين وأوضاعهم منها أساليب سلبية وأخرى إيجابية أشهرها :

الأسلوب المتداخل الإيجابي ٩ و ٩

يتصف هذا الأسلوب بالاهتمام الكبير لكل من العمل والعمال على رفع مستوى الإنتاج ورفع معنويات العاملين من خلال عمل الفريق وفتح قنوات الاتصال بين الأطراف المعينة بكل أمانة وصدق وموضوعية .

يتعاون الرئيس والمرؤوس بكل وضوح وثقة لمعرفة المشكلات التي تعيق سير العمل ويتحرى كل منهما الحقائق والمعلومات المتسببة في حدوثها والعمل سوية لإيجاد الحلول السليمة والمناسبة لها . ويعني عمل الفريق المشاركة والتداخل

والتفاعل في صنع القرارات المبنية على تطوير وتحسين العمل وأوضاع العمال لجعلهم منتجين مبدعين .

الأسلوب المفكك السلبي ١ و ١

يتصف هذا الأسلوب بعدم الاهتمام بكل من العمل والعمال ويكون عمل الرئيس منوطا فقط بتعيين عمل العامل وتركه يعمل بمفرده دون الحاجة إلى التوجيه أو الإرشاد ، مختبئا وراء أنظمته وتعليماته معتقدا أن علاقة الرئيس بالمرؤوس هي فقط للتهديد والوعيد . وأن قنوات الاتصال وإيصال المعلومات للمرؤوسين والأفراد تسير بطريقة فوقية ، إذ ليس هناك مجالات للنقاش والتفاهم في سبيل مصلحة العمل والعمال ويسود جو المؤسسة التربوية جو من السلبية والغموض والإرتباك يأتي من جرائها تثبيط همم العاملين ومعنوياتهم وتخفيض نسبة الإنتاج وتقهقر سير العمل .

نظرية الابعاد الادارية :-

البعد الأول :- التفاعل

واضع هذه النظرية التربوي المعروف **ريدن** ويتميز هذا البعد بالعلاقات الإنسانية والتعاون والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس الذي ينتج عنه عمل مستمر فعال ومشاركة صادقة ومعنويات عالية وهمم نشيطة متفانية تعمل بأمانة وإخلاص وحماس وحيوية .

يعمل الرئيس جادا مخلصا ومهتما بالفروق الفردية لكل العاملين معه نافرا من الفردية المهترئة ومقبلا على العمل بروح الفريق لصالح العمل والعمال .

البعد الثاني :- التنافر

يمتاز هذا البعد بسوء الإدارة وبتفكك العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين ورئيسهم وبانخفاض مستوى العمل .

يسود المؤسسة التربوية جو من الإحباط والإرباك والإهمال ، وتسير قنوات الاتصال في طرق ملتوية ومشوشة لا يفقه المهنيون ما لهم وما عليهم . فرئيس العمل منفرد في السلطة متحيز ومتجبر في أنظمته وتعليماته . والمرؤوسون يتخبطون بلا هدى أو توجيه أو إرشاد نافرون من العمل متشككون فيما يدور حولهم .

والخلاصة أن المناخ المفتوح والمناخ المغلق هما اتجاهان متناقضان أوجدتهما قيادة فعالة مخلصة وقيادة منفردة ومستبدة شتتت الإتجاهات والأهداف .

تطور الإدارة الحديثة

يعتمد المجتمع المتطور في القيادة على مديري مؤسساته الرئيسة ويعتمد أيضا على معرفتهم وبعد نظرهم وتحملهم لمسؤولياتهم .

وفي هذا المجتمع تعتبر الإدارة وأعمالها ومسؤولياتها وتطبيقاتها مركزية كحاجة وعطاء أساسي وموضع للدراسة والمعرفة . إن علم الإدارة التربوية حديث كحداثة المدرسة الحديثة ومنذ أكثر من مائة عاما تطور علم الإدارة في ثلاثة أطوار:-

١- **الفكر الكلاسيكي أو الإدارة العلمية منذ سنة ١٩٠٠ - ١٩٣٠ .**

ويعتبر **فردريك تايلور** أب الحركة الإدارية العلمية والذي بحث دوما عن طرق فعالة لاستخدام الأفراد في المؤسسات الصناعية ، وبما أن خلفية **تايلور** وخبرته الطويلة كعامل وكاتب ، وميكانيكي وكبير عمال ورئيس مخططين وأخيرا رئيس مهندسين قد عززت الإعتقاد لديه بأنه من الممكن برمجة الأفراد كي يصبحوا ألآت فعالة . ولهذا أطلق على طريقة الإدارة العلمية **نظرية الفرد كالآلة .**

٢- **العلاقات الإنسانية منذ سنة ١٩٣٠ - ١٩٥٠ .**

لقد تطورت العلاقات الإنسانية كرد فعل للتقليد الأساسي للفكر الكلاسيكي وكانت **ماري باركر فوليت** أول من كتب مجموعة من الأبحاث الذكية التي تتعلق بالجانب الإنساني للإدارة . واعتقدت أن المشكلة الأساسية في جميع المؤسسات هي إيجاد وتطوير علاقات إنسانية متبادلة بين العاملين فيها حتى ولو تباينت مراتبهم الوظيفية .

وبفضل جهود **ماري باركر** فقد ظهرت تباشير العلاقات الإنسانية في مصنع هوثورن لشركة الكهرباء الغربية في شيكاغو وأصبحت دراسات مصنع هوثورن هي الدراسات الأساسية للعلاقات الإنسانية في الإدارة التربوية الحديثة .

٣- الطريقة السلوكية منذ سنة ١٩٥٠ وحتى الآن .

لقد تجاهل الفكر الكلاسيكي والعلاقات الإنسانية تأثير العلاقات الاجتماعية والبنية الأساسية كلا على التوالي . لذا نجد أن الطريقة السلوكية قد دمجت هاتين الطريقتين وأضافت إليهما مقترحات مأخوذة من علم النفس العام ، وعلم الاجتماع ، والعلوم السياسية والاقتصادية . وأن مؤسس هذه الطريقة السلوكية هو **شيستر بارنارد** الذي كان يعمل رئيسا لشركة **بيل للتليفونات** في **نيوجرسي في الولايات المتحدة الأمريكية** . واتخذ فكرة المساواة المؤسسية كنقطة للنظرية الأساسية لتنشيط العمال وزيادة إنتاج العمل .

توقعات المؤسسة التربوية

وحاجات الفرد

ينصب الاهتمام الرئيسي في أي تنظيم على فعالية وكفاية واقتناع الأفراد بالأدوار المسندة إليهم . وقد ارتبطت المشكلات الإدارية المتعلقة بالفعالية والكفاية والاقتناع في إيجاد إطار ملائم لهذه الأدوار تعود إليه .ونلاحظ أن هذه الاصطلاحات (**فعالية ، كفاية ،اقتناع**) قد استعملت بالتعاقب . يتصف الفرد بإحدى هذه الصفات بعلامات فارقة في دور معين يسند إليه . فمثلا أن يكون الفرد فعالا بدون بكفاية، أو كفؤوا بدون فعالية ، أو مقتنعا دون أن يكون كفؤا أو فعالا .

إن تشكيل سلوك الفرد في أية مؤسسة تربوية يرتبط بتوقعات المؤسسة وحاجات الفرد، وأن معيار الفعالية هو سلوك الفرد المشار إليه في الدور المسند إليه، ومهما يكن الأمر فإننا نستطيع أن نؤكد أن معيار السلوك لا يكون نموذج السلوك نفسه بل يعود إلى توقعات المؤسسة التربوية لسلوك الفرد في الدور المسند إليه، ومن هنا ينتج عن هذا نتيجتان حاسمتان : **النتيجة الأولى** أن يكون نفس السلوك موصوفا بالفعالية في وقت ما وعديم الفعالية في وقت آخر ومن نفس الشخص، وهذا يعتمد على التوقعات التي يرتبط بها ذلك السلوك . **والنتيجة الثانية** أن يكون نفس السلوك موصوفا بالفعالية أو عدمها في آن واحد كنتيجة للتوقعات من مجموعات مختلفة داخل المؤسسات التربوية .

وفي كل حالة فإحكام الفعالية وعدمها غير قادرة على تفسير أو تأويل أي سلوك ما لم تكن التوقعات المتطابقة مع سلوك الفرد معروفة من قبل ، إذن فالفعالية هي وظيفة تطابق السلوك مع التوقعات .

إن الكفاية هي العلاقة بين الحاجات والسلوك وانعدامها يعني عدم تطابق الحاجات مع السلوك ، وحين يتطابق سلوك الفرد مع حاجاته وميوله يظهر السلوك بشكل طبيعي ومقبول وفي حدوثه ينعدم التوتر ، وبهذا نعرف الكفاية **بأنها تطابق السلوك مع حاجات وميول الفرد .**

وأما القناعة فهي مواجهة الإداري لمعضلة السلوك بطريقة ما كأن يتسبب في فعالية عالية أو كفاية عالية في الدور المسند إلى الفرد الذي سيقوم به ويحاول الإداري أن يوازن بين خيارات وبدائل العمل ، وتحل معضلته هذه إذا توافقت حاجات الفرد مع توقعات المؤسسة ، وعندما تكون علاقة الفرد مع المؤسسة علاقة مثالية فإنها تتسبب في إيجاد قناعات عالية لدى جميع الأطراف المعنية. **وبهذا فالقناعة هي وظيفة تطابق توقعات المؤسسة مع حاجات وميول الأفراد**، وفي حال عدم تطابق التوقعات والحاجات الفردية تتدنى القناعة إلى ما دون المستوى المرغوب. وباختصار فإن القناعة هي مؤسسيه في الأصل ونقطة بدء التقويم . وهي العلاقة بين المؤسسة والفرد في تطابق توقعات المؤسسة التربوية وحاجات وميول الانفراد. وإذا فشلت المؤسسة التربوية في تحقيق ذلك فقد فشلت في تحقيق أهدافها التربوية وفي إشباع ميول وحاجات الآخرين .

الإدارة المدرسية والعلاقات الإنسانية والعامة

إن المطلب الأساسي والضروري للإدارة المدرسية بصفتها مركزا مهنيا هو العلاقات الإنسانية . فلمدير المدرسة اتصالات مع الناس بطرق عدة ، فهو يعمل مع الناس أفرادا وجماعات رسميين وغير رسميين ، داخل النظام المدرسي وخارجه .

إن مدير المدرسة في تعامله مع هيئته التدريسية ومع المربين التربويين ومع مؤسسات تربوية واجتماعية كثيرة ، بحاجة إلى أن يفهم كيف ولماذا يتصرف الناس هكذا حتى يتسنى له ، من مركز أفضل أن يدرك معنى تصرفهم وان يستجيب بطريقة ملائمة .

إن العلاقات الإنسانية هي رأس قائمة المشكلات التي أرسلت ضمن تقارير من مارسوا الإدارة المدرسية ، فلقد أجريت دراسة لمديري المدارس في ولايات أمريكية عدة ، وأثبتت أن هناك مجالين أساسيين من مجالات المشكلات التي تواجه مديري المدارس بنسب مختلفة :-

المجال الأول :- العلاقات الإنسانية .

المجال الثاني :- العلاقات العامة .

إن مدير المدرسة أو مدير أية مؤسسة تربوية مطالب بتنمية علاقات شخصية جيدة مع أعضاء هيئة التدريس أو مستخدميه إذا أراد لمدرسته أو مؤسسته أن تصل إلى أهدافه المنشودة .

إن مشكلات العلاقات الإنسانية في المؤسسات والمنظمات والجمعيات قد اصطنعها الرؤساء . وان الفتور مثلا من رئيس الدائرة يعرض الدائرة بأكملها للقلق

والإحباط والتمرد ويتحول سلوك مستخدميها بطرق ملتوية إلى مناوأة الرئيس وخداعه .

إن السلوك الإداري المتردد النافر يولد في المستخدمين معارضة شديدة تتحكم في أداء أدوارهم في المؤسسة وهذه الظواهر هي ردود فعل المستخدمين للطريقة التي يتعاملون بها من قبل رؤساءهم .

وإن هذا السلوك السيئ من الرئيس هو بحد ذاته إيضاح لآمال كاذبة عن علاقاته بهم .

وإن آمال المديرين المصطنعة لا تدع مجالا للفرد لمعرفة ماذا يتوقع منه أو من غيره وهذا بالطبع مشكلة خطيرة تشير إلى الارتباك في العلاقات بين القوة والسلطة وإذا لم توضح هذه الأمور بينهم فلن يكون هناك أي مبرر لحل أية مشكلة.

طبيعة معنى العلاقات المدرسية العامة :-

لقد تعرضت نصوص كثيرة لبيان معنى العلاقات العامة أو خصائص معينة منها ، مثلا علاقات المدرسة والمجتمع ، وعلاقات البيت والمدرسة والمجتمع ، وخدمات إعلامية مدرسية ونشرات ومطبوعات ، ومعلومات عامة. إذن ماذا يقصد على وجه التحديد بالعلاقات المدرسية العامة ؟

العلاقات المدرسية العامة يمكن أن تعرف على أنها عملية منظمة ومستمرة تبحث عن تغذية تفاهم وبناء علاقة عمل صادقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع . والعلاقات العامة هي أيضا مجموعة من نشاطات مخططة ووسائل هادفة تبحث عنها المدرسة لكي :-

١- تتعرف على مجتمعها .
٢- تعرف المجتمع وتوضح أهداف المدرسة وبرامجها ومشكلاتها وحاجاتها .
٣- يتدخل المجتمع في التخطيط لتقدم المدرسة ولتقويم سياساتها.

إن العلاقات المدرسية العامة هي عملية مخططة ومنظمة ذات اتجاهين من الاتصالات بين المؤسسة التربوية وجمهورها من الداخل والخارج ، هي وظيفة إدارية تترجم السلوك العام لأهداف وإنجازات المؤسسة وتعرف بسياساتها وإجراءاتها وتنفذ برامج عمل يشترك فيه الجمهور لمعرفة اهتمامات الناس وكسب فهمهم وقبولهم .

وعندما تعمل المؤسسة التربوية مع مؤسسات وجماعات رسمية وغير رسمية يخدم كل منهم الآخر في حل مشكلاته ، وتخطيط برامج ذات الاهتمام العام ، فإن العلاقات العامة ستكون على أفضل وجه . وفي الوقت نفسه فإن الجهود التي تبذل في اشراك الجمهور اشراكا فعالا في شؤون المؤسسة التربوية يزيد من فعالياتها وانتاجها .

الإداري والمناقب الشخصية :

إن المناقب الشخصية ذات الأهمية الخاصة لدور الإداري في العلاقات العامة تقع في بابين رئيسيين يسمى الباب الأول " **اللمسة الإنسانية** " والباب الثاني "**الشخصية القوية** " إن المناقب الخاصة المتعلقة باللمسة الإنسانية هي المجاملة ، اللباقة ، الاستقامة والتواضع في العلاقات مع الناس ، وبعبارة أخرى أن يكون الإداري ذلك الشخص الذي يعرف كيف يتعامل مع الناس ويحترم رأي الآخرين مهما اختلفت أراؤوهم وشخصياتهم عن آرائه وشخصيته ، وأن يكون على درجة من التواضع تمكنه من التقرب من الآخرين وفهمهم وتقبل وجهات نظرهم .

ومن الواضح استحالة إيجاد تعاون بناء بدون اهتمام مخلص واحترام لاختلاف وجهات النظر ، وهذا يعني وبكل وضوح أن العلاقات المدرسية العامة لا يمكن تحقيقها بدون تعاون مثمر. والمناقب الخاصة المتعلقة بالشخصية القوية والمهمة لدور الإداري في العلاقات العامة هي: **الصراحة والايجابية والحتمية**

وهذه كلها تكون خصائص شخصيته وحقائق مركزه ومظهره. وفي الوقت نفسه تولد القوة في الشخصية بحيث لا يشوبها التصنع أو الغطرسة .

إن العلاقات المدرسية العامة **تتطلب إداريا واثقا وليس مترفعا ، مقداما وليس طاغيا رابط الجأش وليس متغطرسا ، حساسا وليس عاطفيا ، باعثا لـلـهمم وليس سريع التهيج ، شفوقا وليس منفعلا .**

الإداري والمناقب المهنية :

هل مدير المدرسة الذي تم اختياره بمعايير شخصية ومهنية يستطيع أن ينجح في دور العلاقات العامة أو في معظم الأدوار الأخرى المطلوبة منه ؟ ان المعايير الشخصية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح بل من الضروري تعزيزها بمعايير مهنية خاصة لتكون أساسا لانجاز ناجح في دور العلاقات العامة وهذه المناقب تتطلب :-

١- **كفاءة لإدارة مؤسسة تربوية .**

٢- **مقدرة لقيادة ديمقراطية .**

٣- **فهما واضحا لأهمية الرأي العام في مجتمع ديمقراطي .**

وأولى المتطلبات لإنجاح العلاقات العامة هي الفهم الواعي لأهمية الرأي العام ، وعلى الإداري أن لا يدرك فقط بان المدارس العامة تخص الجمهور بل عليه أن يشرك الناس لإبداء آرائهم في أمور مدرسته . وهذا يتطلب أن يكون الإداري متفهما آراء الجمهور وأبعاد أهدافهم بالنسبة للمؤسسة التربوية ، كما أن عليه أن يعي معنى الأهداف من إبلاغ الجمهور عما يدور في المؤسسة بأمانة وصدق . بالإضافة إلى إشراكهم بكل ترحاب في لقاءات بناءة ومناقشات هادفة لصالح المؤسسة التربوية . وإذا افتقر الإداري إلى الخبرة المهنية فمن المحتمل إن

تكثر التساؤلات والإشاعات وعرقلة مسيرته ، بدلا من دعم سلوكه والالتفاف حوله لصالح مؤسسته ومجتمعه .

فإذا كان لمدير المدرسة أو المؤسسة هدفا تشاركه فيه هيئته التدريسية وأفراد مجتمعه فهذا إيضاح على انه ليس قائدا فحسب بل قائدا ديمقراطيا ، وليس قائدا ديمقراطيا بالتعاون مع العامة فحسب بل بالتعاون مع الهيئة التدريسية ومستخدميه .

هل هناك عناصر ضرورية لقيادة الديمقراطية ؟

من بين العناصر المهمة لقيادة ديمقراطية هي الآتي :-

١- الانصاف وعدم المحاباة في نهج الإدارة المدرسية وبرامجها وفي علاقاتها الرسمية وغير الرسمية مع الأفراد والجماعات .

٢- تحمل مسؤولية كافة العاملين معه والابتعاد عن الجماعات التي تضع اهتماماتها فوق اهتمامات الناس .

٣- الأمانة في سرد الوقائع كاملة عن المدرسة والتي تشمل نواحي ضعفها وقوتها .

٤- الاستعداد لدراسة وجهات النظر المختلفة بدلا من فرض القرارات بالقوة .

٥- عدم الاستسلام لأفكار المتحيزين أو المغرضين .

٦- عدم النفور والهروب من النقد البناء .

٧- الرغبة في مشاركة الآخرين الثقة والمسؤولية .

٨- الاهتمام في ان تكون القيادة حكيمة تعطي إيجابياتها للآخرين .

٩- المهارة في التعاون لحل المشكلات .

قد يقتنع مدير المدرسة أحيانا أن يكافح وحده لتحسين مدرسته وتكون الاحتمالات الناتجة عن ذلك قيادة استبدادية أكثر منها ديمقراطية ، آمرية أكثر منها اشتراكية . وليس بمستغرب أن تكون النتائج فاترة بلا فائدة أو بالأحرى متوترة ومضطربة .

إن المشكلات المدرسية تصبح مشاكل الناس والهيئة التدريسية بالقدر الذي يشترك في حلها الجميع. وليس كافيا على مدير المدرسة أو المؤسسة أن ينبه ويحذر بل هو بحاجة أن يرشد ويقود هيئته التدريسية وجمهوره ومستخدميه في أقنية منتجة من التفاعل والمشاركة .

إن طبيعة علاقات هيئة التدريس والمستخدمين تعتمد إلى حد كبير على المدير وعلى أفعاله التي يجب أن تتكلم بصوت أعلى من صوت كلامه ، وأن يتجلى إيمانه العميق الصادق في قيمة وأهمية الفرد من خلال تعامله مع الآخرين .

إن التأكيدات على العلاقات الإنسانية في إدارة المدرسة أو المؤسسة هي جزء من التغييرات الجديدة في النظريات الإدارية الحديثة . وأن أهم الخدمات التي يستطيع أن يقدمها مدير المدرسة أو المؤسسة هي أن يشجع أعضاء هيئة التدريس ومستخدميه أن يتعاملوا فيما بينهم بشرف وأمانة وبلا تصنع أو رياء كي تنمو علاقات صادقة متبادلة فعالة ومنتجة بين الأفراد .

وان مديري المدارس أو المؤسسات الناجحين هم أولئك الذين يظهرون اهتماما صادقا ومخلصا في العمل المبدع الخلاق لأعضاء هيئة التدريس أو المستخدمين ويبدون امتنانا واعيا لإسهامهم الأكيد في إنجاح العملية التربوية .

السلوك الاجتماعي والعملية الإدارية

طرأ تغيير كبير على الإدارة في السنوات الحالية لتطوير نظرية شاملة قادرة على تطوير نظريات جديدة لتوجيه البحث وتوليد المبادئ لترشيد التطبيق العملي ، وبالرغم من التطورات المحدودة في مجالات خاصة كإدارة مستشفى وإدارة عامة ، وإدارة أعمال ، وإدارة تربوية ، إلا انه لا يوجد لحد الآن إطار فكري عام لتنظيم وتعزيز معرفتنا في معرفة هذه المجالات . ومازال من الصعب التحدث عن الإدارة بالنسبة لقبولها أو الاستعداد لفهمها من قبل الطلاب وأصحاب المهن في مجالات خاصة ومتعددة . وهذا الفشل في فهم الإدارة كنظام جاد يتطلب توضيح النظرية في كل من البحث والأوضاع الإدارية المطبقة .

لهذا المقال شطران:- الشطر الأول "وصف نظرية علم النفس الاجتماعي للسلوك الإجتماعي الذي يمتاز بتطبيق واسع في مجال الإدارة. والشطر الثاني" توضيح النظرية لمسائل إدارية مهمة هي:- مشكلة المؤسسة والفرد ، مشكلة كفاءات وقدرات وقناعات المستخدمين، طبيعة أنظمة القيادة والتابعين ، وأخيرا مشكلة المعنويات" .

ترتبط العملية الإدارية بالسلوك الاجتماعي في مراتب متسلسلة من حيث التركيب وفهم الإدارة بأنها علاقات بين الرؤوساء والمرؤوسين ضمن نظام اجتماعي . ومن حيث الوظيفة الإدارية فهذه العلاقات هي محور توزيع الأدوار ، وتفاعل المستخدمين وإيجاد التسهيلات لتحقيق أهداف النظام .

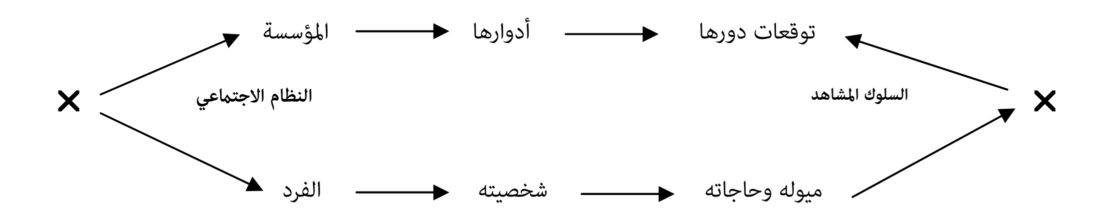
وعبارة " **النظام الاجتماعي** " هنا فكرية أكثر منها وصفية ويتحقق النظام الاجتماعي بتفاعل نوعين أساسيين من الظواهر مستقلة فكريا ومتفاعلة ظاهريا :-

أولا :- المؤسسة بأدوارها المحددة وتوقعاتها لتحقيق أهداف النظام .

ثانيا :- في داخل هذا النظام الأفراد بشخصياتهم المميزة وحاجاتهم وميولهم وتفاعلاتهم والتي يطلق عليها السلوك الاجتماعي .

ولفهم طبيعة هذا السلوك ولكي نكون قادرين على التنبؤ به وضبطه ، يجب أن نفهم طبيعة وعلاقات هذه العناصر . فعبارة مؤسسة قد استقطبت تعاريف كثيرة ومنوعة ، ولكن الذي يهمنا هنا أن نشير إلى أن جميع الأنظمة الإجتماعية لها وظائف معينة وروتينية وهذه الوظائف تحكم وتعلم وتسيس لتصبح على سبيل المثال مؤسسة ولها مستخدمون يقومون بتنفيذ مهام العمل .

وقد أوضح كل من التربويين **Getzels and Guba بان النظام الاجتماعي هو المؤسسة بدورها وتوقعات دورها وسلوكها المشاهد ومعها الفرد بشخصيته وميوله وسلوكه المشاهد .**



إذا تطابق هذا النموذج العام مع النظرية الإدارية وتطبيقها فقد أصبح واضحا إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العملية الإدارية ترتبط بتحقيق توقعات دور المؤسسة وإشباع حاجات وميول الأفراد الذين يعملون بها وتحقيق الأهداف العامة لأي نظام اجتماعي .

إن عمل الإدارة الفعال باعتبار علاقات المؤسسة مع العاملين بها ، هو الآتي :- **توافق مطالب المؤسسة ومطالب الأفراد للعمل على تحقيق أهدافها كي تكون الهيئة العاملة نشطة وفعالة بإشباع حاجاتها وميولها .**

خلافات الأفراد والمؤسسات :-

إذا أنجز الفرد عملا حسب توقعات دور المؤسسة يقال أنه متكيف حسب الدور المعطى له، وإذا أشبع الفرد حاجاته وميوله يقال انه مندمج في عمله . ولكن لتحقيق المثالية على الفرد أن يكون متكيفا ومندمجا في العمل كي يحقق مطالب المؤسسة ومطالبه الشخصية في آن واحد . ولذلك فإن التطابق الكامل للتوقعات والحاجات أمر نادر وإذا وجد فيجب أن يكون في التطبيق العملي ونتيجة لذلك فان مناك الكثير من الاختلافات والأزمات بين الفرد والمؤسسة .

هذه الأزمات تعرف ببساطة **" بالتفاعل المتبادل أو بتفاعل التكيف والاندماج** " وللأزمات والاختلافات في الوضع الإداري ثلاثة مصادر رئيسة :

أ- **أزمات الدور – الشخصية** :

تحدث هذه الاختلافات كتناقض بين التوقعات المرتبطة بالدور المعطى ، وبين خصائص وحاجات الفرد الذي يقوم بتأدية الدور المسند إليه ، وبما أن هناك تفاعلا متبادلا بين توقعات المؤسسة وحاجات الفرد وميوله ، فعلى الفرد إذن أن يختار بين إشباع ميوله وحاجاته أو بين سد متطلبات المؤسسة . فإذا اختار الأخير فإنه مسؤول عن عدم إشباع ميوله وحاجاته . وإذا اختار الأول فإنه مطالب بسد متطلبات العمل المسند إليه . وفي التطبيق العملي تسوية دائما ، ولكن عند وقوع

حدث ما فإن طبيعة السلوك اللاحق مختلف تماما حين تتعارض التوقعات والحاجات أكثر مما تتطابق .

ب- <u>أزمات الدور</u> :

تحدث أزمات الدور حين يطلب من الفرد المسؤول إن يؤدي عملا ما ، وأن يوفق وفي آن واحد بين عدد من التوقعات هي في الواقع تناقضات متبادلة ومتغايرة أو متضاربة فيصبح التكيف مع مجموعات المتطلبات مستحيلا أو على الأقل صعبا . إن أزمات الدور في هذا المجال هي متطلبات المؤسسة ولكونها مستقلة وبعيدة عن شخصية الفرد الذي يقوم بتأدية العمل المسند إليه تظهر هذه التناقضات واضحة في طرق عديدة منها :

١- عدم الإتفاق بين مجموعات الأفراد في تحديد وتعريف الدور المسند إليها فمثلا يتوقع عدد من المدرسين من المدير في مدرسة ما أن يقوم وبنظام بزيارات صفية بغية المساعدة والإشراف . بينما يرى البعض الآخر أن ثقة المدير بهم كأشخاص مهنيين لا حاجة لهم بمثل هذا النوع من الإشراف والزيارات .

٢- عدم الاتفاق بين مجموعات الأفراد في تحديد متطلبات الدور لان كل مجموعة لها الحق في تحديد توقعات نفس الدور . فمثلا تتوقع مجموعة هيئة التدريس في الجامعة من رئيس الدائرة التي ينتسبون إليها أن يؤكد على التعليم وخدمة الطلاب . يبنما ترى مجموعة أخرى أن على العميد الأكاديمي أن يؤكد على البحث والنشرات العلمية .

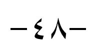
٣- التناقض في توقعات دورين أو أكثر يشغلها الفرد في نفس الوقت ، فمثلا معلمة تحاول أن تكون أما مضحية وامراة عمل ناجحة في آن واحد .

ج- أزمات الشخصية :

– تحدث هذه الأزمات نتيجة تعارض حاجات وميول في شخصية من يقوم بالدور المسند إليه . وتأثير عدم التوازن الشخصي يجعل الفرد في أشكال مع المؤسسة ، إما لعدم استطاعته إقامة علاقة وطيدة مع الدور المسند إليه ، وإما بالنسبة لردود أفكاره الخيالية التي تجعله لا يستطيع إدراك التوقعات الملقاة على عاتقه ، ومهما يكن الأمر فإن أزمات الشخصية هي من معطيات الفرد المستقلة على أي وضع معين داخل المؤسسة.

ومهما كن الوضع فإن هذا الدور يفصله الفرد بنفسه عن محيط وعمل المؤسسة ليعمل كي يشبع حاجاته وميوله الشخصية الخاصة مهما تنافرت وتغايرت مع أهداف النظام الاجتماعي ككل.

هذه المصادر الثلاثة من الأزمات تنتج عن عدم تطابق توقعات المؤسسة مع حاجات الفرد وميوله وعدم التطابق هذا هو من صفات الإدارة الفاشلة التي تقود في النهاية إلى فقدان النتاج الفردي المؤسسي على حد سواء .



السلوك الإداري وانجازات المعلمين

في الميدان

إن دراسة السلوك الإداري يرتبط إرتباطا وثيقا بالتفاعلات السلوكية للقادة والتابعين ومجموع الأفراد داخل المؤسسات التربوية وغيرها .

وينصب الاهتمام الرئيسي على العلاقة بين المظاهر المختلفة للسلوك الإداري ومستوى الانجاز . فمثلا مدير المدرسة المتفهم والواعي للسلوك الإداري يساعد في رفع مستوى الانجاز المهني والتربوي للمدرسة كما يساعد في دعم هيئة التدريس كي يكون الطلاب هم المستفيدون من زيادة انجازات المعلمين التربوية والتعليمية في النهاية .

إن معظم السلوكيات الفردية متأصلة في داخل الأفراد الذين يحملون معهم الكثير من المعتقدات التي من الممكن إن تكون مستقلة عن أية ممارسة آنية ومع ذلك تتشكل معظم السلوكيات طبقا للبيئة المحيطة بها وعلى المدى البعيد . وهذه المعتقدات المستقلة والناتجة عن الوراثة والتشكيل البيئي غالبا ما توفر الدوافع للإثارة أو عدم الإثارة لتحقيق انجازات عالية المستوى . كما أن فهم هذه الدافعية الداخلية مفيد في التنبؤ عن تأثير الفرد في انجازات العمل ويليه أهمية في المساواة تأثير العمل والبيئة المحيطة به على إنجازات الفرد .

إن معرفة مدير المدرسة لأهمية التفاعل بين عامل الدافعية الداخلية والخارجية أي

" **الوراثة والبيئة** "ضرورة ماسة له لتوفير دور قيادي يعمل على زيادة الانجازات التربوية والتعليمية لـلـهيئة التدريسية .

يصف **ابراهام ماسلو** الدافعية بأنها غريزة طبيعية تعمل لإشباع الحاجات الإنسانية ويرى تلك الحاجات بأنها تسلسل هرميا دون انقطاع إذا أشبعت حاجة ظهرت حاجة أخرى . وأولى تلك الحاجات **الحاجة الفسيولوجية** وتعني المأكل والملبس والماوى ويتوفر ذلك للمعلم عن طريق الرواتب العادية والعلاوات والعائدات التقاعدية . وحين تشبع تلك الحاجة تظهر حاجة أخرى وهي **حاجة الأمن والسلامة** ويوفرها المجتمع للأفراد من خلال الشرطة المحلية والجيش . أما **الحاجة الثالثة فهي الحب والانتماء وإشباع حاجات الفرد الاجتماعية وذلك عن طريق توفير أوضاع عمل جيدة ومناسبة تعمل على توطيد علاقات إنسانية متفاعلة مع الآخرين المحيطين به .**

يمكن تنشيط تأثير العمل على إنجاز الفرد إذا كانت عوامله متداخلة ومتفاعلة لتشبع **حاجات الفرد في احترام الذات وتحقيق الذات** . ولسوء الحظ فإن معظم هذه العوامل غائب تماما عن أجواء العمل المتوفر في مدارسنا **وأول هذه العوامل إيجاد فرص للتطور والتقدم** وللأسف متعذر وجودها لأن معظم المعلمين لا يتوفر لهم أدنى فرصة للترقية ضمن مراتب التعليم في أنظمتنا التربوية إذ إن ترفيع المعلم من مهنة التدريس ليتبوأ مركزا إداريا هو في الواقع تغيير موقع وليس ترفيعا أو ترقية . **والعامل الثاني إحساس الفرد بالانجاز وهو غير متوفر** أيضا وبعيد كل البعد عن خيال المعلم لعدم وجود نظام مكافأة خارجي تعززه المؤسسة التي تعمل بها . فمدير المؤسسة يستطيع أن يحس بالإنجاز من خلال زيادة الأرباح كما يحس العامل بإنجازه حين يكتمل الإنجاز وهكذا يحس المعلم بعظيم إنجازه حين تخرج الطلاب .

وعامل التنشيط الثالث هو التقدير لحسن الأداء الذي من الممكن أن يكون سلبيا إذ حظي به كل فرد من أفراد هيئة التدريس " **التقدير الاجتماعي** " لأنه في نظرهم تصرف أبوي يعبر عنه بشكر لفظي لا معنوي ، لا يثير الدافعية ولا الحماس كما يكون التقدير فاقد المعنى إذا كان من الاستحالة الحصول عليه ، وأن

أية محاولة لإعادة لتنشيط العدد الكبير من المعلمين في النظام المدرسي الواحد لا يجدي نفعا إذا كان عن طريق تكريم واحد منهم سنويا فقط . وبما أن تقدير المعلم لا يتم من خلاله ترفيعه أو مكافأته لذا كان على مدير المؤسسة التربوية أن يستغل كل فرصة سانحة بتقديم ولو كلمة شكر تعبر عن تقديره واعتزازه لإنجاز أحد أعضاء هيئة التدريس في اجتماعاتها الدورية هي مناسبة جدا وخطوة عملاقة في الاتجاه الصحيح .

إن زيادة المسؤولية لإثراء العمل الممتع هي عامل التنشيط الرابع وهذا يعني أن يكون مدير المؤسسة التربوية حذرا في إثراء العمل عن طريق زيادة أعباء المعلم من الحصص والمواد المرهقة التي تعمل على إحباطه وخفض مستوى انجازه . إن إثراء العمل يعني زيادة مسؤولية المعلمين في القيام بأعمال ممتعة اختاروها بأنفسهم دون جبر أو إكراه ، وزيادة المسؤولية يعني أن يعمل المعلمون عمل الفريق الواحد في اختيار مواد التعليم والاشتراك في تصميم المنهاج وتخطيط أسلوب التدريس الفعالة ، وهذه المسؤولية تثري مهنة التعليم وتزيد الدافعية وترفع من مستوى الإنجاز .

المسؤوليات الأخلاقية لمدير المدرسة

من خلال دراستي في الولايات المتحدة الأمريكية للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراة في الإدارة والإشراف التربوي كان من المساقات التي انهيتها لمتطلبات الدراسات العليا مساق الإدارة المدرسية سواء أكانت إدراة المدرسة الابتدائية أو الثانوية ومن مواضيع ذلك المساق المسؤوليات القانونية لمدير المدرسة والتي أنيطت به من قبل الدستور الأمريكي وهذا شيء طبيعي بالنسبة لوظيفة المدير الرسمية . أما المسؤوليات الأخلاقية للمدير فتلك تستحق وقفة دراسة وتأمل علنا نجد فيها ما يفيد وهي . . .

حين تقيم إنجازات مدير المدرسة الابتدائية أو الثانوية توضع التأكيدات على سماته وسلوكياته الإدارية . ويحاول مدير المدرسة أن يوجه نوعية سلوكياته من خلال مبادئ المؤسسات المهنية الأمريكية ، ومن هذه المؤسسات الجمعية الأمريكية لمديري المدارس ، الجمعية الوطنية الأمريكية لمديري المدارس الثانوية ، الجمعية الوطنية الأمريكية لمديري المدارس الابتدائية ، وهذه المؤسسات المهنية قد أنشئت كي تعمل من خلال الموافقة على مجموعة مبادئ أخلاقية فيها القوة والقدرة لتطوير معايير أخلاقية لأعضائها المهنيين . وفي سنة ١٩٦٦ طورت اللجنة الأخلاقية للجمعية الأمريكية لمديري المدارس مبادئ أخلاقية تشمل مؤونة كافية لمديري المدارس تتعلق بتعزيز السمعة الحسنة والكرامة بإطاعة القوانين الفدرالية والحكومية والمحلية ، وتسهم في حجم المعرفة الإدارية بتوفير الخبرات التربوية لجميع الأفراد الذين يوقعون تعهدات إلزامية في الوفاء لسياسات مجالس المدرسة والسياسات الحكومية التربوية بأفضل قدراتهم باعتبار الثقة العالية للشعب ورفض المكتساب الاقتصادية الخاصة في تحمل مسؤولياتهم وباطلاع الشعب على كل شيء بأمانة وشرف .

وفي سنة ١٩٧٣ تبنت الجمعيات الأمريكية الثلاث لمديري المدارس الابتدائية والثانوية مجموعة المبادئ الأخلاقية التالية كنموذج للسلوك المهني :-

١. وضع إنسانية الطلاب القيمة الأساسية في عملية صنع القرار وتنفيذ الأعمال.
٢. الوفاء بالمسؤوليات المهنية بأمانة واستقامة .
٣. دعم المدير في تحمل مسؤولياته وحماية الحقوق الإنسانية والمدنية لجميع الأفراد .
٤. إطاعة القوانين المحلية والحكومية والوطنية وعدم دعم أو تأييد أية منظمة أو تنظيم سواء بطريق مباشر أو غير مباشر تعمل لمناهضة الدولة .
٥. تنفيذ سياسات مجلس التربية والقوانين والتعليمات الإدارية .
٦. إتباع المقاييس الملائمة لتصحيح هذه القوانين والسياسات والتعليمات التي لا تتطابق مع الأهداف المرجوة .
٧. الابتعاد عن استغلال المراكز لمكاسب شخصية من خلال تأثيرات سياسية أو اجتماعية أو دينية أو اقتصادية أو أية مؤثرات أخرى .
٨. الحصول على الدرجات الأكاديمية أو الشهادات فقط من المؤسسات التربوية المعتمدة .
٩. المحافظة على المعايير التربوية والبحث عن تحسين الفعالية المهنية من خلال البحث العلمي والاستمرار في التطوير المهني .
١٠. احترام كل العقود حتى تف بها أو تتخلى عنها .

وفي حال تبني مديري المدارس لمجموعة المبادئ الأخلاقية تعترف المؤسسة بأن سلوكيات مديري المؤسسة هو محط اهتمام كل من في المجتمع منذ أن أظهر المدير تأثيرا قويا على السلوكيات العامة تجاه التربية . وبما أن سلوكيات المدير مرتبطة بتنفيذ قوانين التربية والتعليم وتعليمات وانظمة مجلس التربية ، فهل تنفيذ هذه المجموعة من المبادئ الأخلاقية سهل أم مستحيل في أمريكا أو في أية بقعة من بقاع العالم ؟

كيف تكون قياديا ناجحا في عملك

للسلوك القيادي تأثير قوي على انجازات التابعين وخصوصا في المجال المدرسي ، كما أن اعتقادات المدير حول الطبيعة البشرية للآخرين يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على انجازات الهيئة الإدارية .

إن تحليل الأنماط الإدارية لها ارتباط بالنظريات الإدارية الآتية وهي :-

نظرية X :-

التي تقول إن المستخدمين بطبيعتهم كسالى غير مبالين وغالبا ما يقاومون حاجات النظام المدرسي ، فاقدو الطموح ، يكرهون المسؤولية ، يفضلون أن يقادوا ويرفضون التغيير لذا يجب أن يحثوا ويكافئوا ويعاقبوا ويضبطوا من قبل الإدارة حتى توحد جهودهم .

أما النظرية Y :-

فتقول إن المستخدمين ليسوا كسالى بطبعهم ، يحققون أهداف وحاجات المؤسسة نشيطون ذاتيا ، لهم طاقات كامنة للتطور وقدرة على تحمل المسؤولية ، ومستعدون لتوجيه أهدافهم تجاه النظام المدرسي . وعلى الإدارة تنظيم الأوضاع والأهداف للعمليات حتى تحقق الأهداف الشخصية لهم .

النظرية التوقعية :-

يمكن أن تكون الدافعية مهمة الرغبات الداخلية وتوقعات المعلم ، ووضعت النظرية التوقعية كي يصبح الفرد أكثر دافعية في عمله وأن تكون المكافأة المرغوبة نتيجة لإنجازات المعلمين وممرا واضحا يقود لتلك المكافأة وتأخذ النظرية التوقعية الكثير من العوامل التي تؤثر في إشباع رغبات المستخدمين وتحقيق الأهداف

المؤسسية بالتركيز على القوة الدافعية التوقعية التي تعتمد على إشباع حاجات العمل والعمال .

نظرية العدالة :-

تشير هذه النظرية إلى اهتمامات وإدراكات المستخدمين في معاملة عادلة وذلك حين يدرك فريق من المعلمين أنهم يستلمون نفس المكافأة أو التقدير مع أنهم يعملون أكثر من الفريق الآخر ، فهم يشعرون جراء ذلك بالغبن الذي يقود بدوره إلى خفض مستوى الإنجاز. إن الشعور بالغبن يقود إلى الشعور بالذنب الذي يظهر حين لا يعمل الفرد بجد كالآخرين وهذا الذنب يقود بدوره إلى خفض مستوى الإنتاج .

نظرية السمات :-

تهتم نظرية السمات بدارسة سمات القائد الشخصية ، الفسيولوجية والاجتماعية وشخصيته كتنبؤات ممكنة لإنجازات الأفراد . وقد بينت دراسات عديدة أن هناك علاقة بين الوضع الهرمي للقائد مثل الذكاء والاعتماد والمسؤولية والمشاركة والحالة الاجتماعية وبين البناء الفسيولوجي والقدرات العقلية والقيادة العسكرية والسياسية . إن مجموعة السمات يمكن أن تعمل بشكل جيد في وضعية أخرى كما أنها مقيدة في الارتقاء في المراكز القيادية ولكنها لا تتعلق مطلقا بزيادة إنتاجية الإتباع . أن نظرية السمات لها تضمينات في تحقيق الأهداف الفردية والمؤسسية من خلال العمل الجماعي للمسؤول وللأفراد .

النظرية السلوكية :

تقول النظرية السلوكية إن تقييم التابعين لسلوكيات الرؤساء والمسؤولين يجب أن لا يكون الأسلوب الوحيد في تحديد مستقبل القائد . أن الأنماط السلوكية

للقيادة لا تهتم فقط بالطاقات الفطرية الكامنة للقائد بل بملاحظة نشاطات القائد وعلاقتها في زيادة انجازات التابعين . وقد ركزت النظرية على ثلاثة أنماط سلوكية قيادية وهي الأتوقراطية والديمقراطية والحيادية وعلاقتها بانجازات التابعين .

<u>النظرية الموقفية أو الوضعية</u> :-

تركز هذه النظرية على أن القيادة لا ترتبط فقط بالسمات والأنواع السلوكية بل يجب أن ترتبط بعوامل محددة تتعلق بالموقف أو الوضع ، لأن هذه العوامل تلعب دورا هاما في الإنتاجية. وتعتمد كفاءة القائد على تفاعل سلوكياته مع المتغيرات الموقفية أو الوضعية التي تؤثر بدورها على إنجازات التابعين سلبا أو ايجابيا .

<u>نظرية الدور</u> :-

إن تحليل شخصيات القيادة يمكن إن يحدد جميع الأعمال المميزة لهم ، وقد وصف **ميكافيلى** هذا التحليل في كتابه **<u>الأمير</u>** واعترف بوجود ضوابط موضعية على القادة لاختيار بدائل الأعمال ، ولكن الذي نريد معرفته هو الدور الذي يلعبه القادة في التفاعل الإجتماعي بين الذين يقودون والذين يقادون . ونظرية الدور هذه يجب ألا تكون مشوشة بالأعمال وردود أفعال لأحداث معينة بل يجب أن نفكر بها كعلاقة بين القائد الفاعل والتابع الفاعل .

هناك فرق كبير بين القائد الذي له تفاعل مباشر مع إتباعه وبين القائد الذي يعتبر رمز الأيدولوجية التي يحملها الأتباع الذين ليس لهم تفاعل مباشر أو غير مباشر مع القائد . إن القائد العسكري الذي يقود جنوده للمعركة له علاقة وظيفية معهم أكثر مما كان لدى نابليون مع شعب فرنسا ولكننا نعتبر كليهما قائدا : القائد العسكري **ونابليون** القائد الرمز . وقد وصف **<u>كنكر بروكر</u>** القائد بأنه الشخص الذي

يملك السيطرة على الوسائل الضرورية لإشباع حاجات التابعين ومن خلال هذه السيطرة يستطيع القائد أن يتميز بمركز وظيفي . إن الوسائل التي يسيطر عليها القائد لإشباع حاجات التابعين ليست حاجات فسيولوجية فقط ولكنها مزج للحاجات الفسيولوجية والسيكولوجية .

إن المراكز القيادية هي التي توفر للفرد أو المؤسسة الوسائل الضرورية لإشباع حاجات التابعين وإذا لم تشبع فان للتابعين أسبابا لا تسمح للمركز القيادي بالتواجد . إن الفرد الذي يطمح في مركز قيادي عليه أن يكون فعالا في إطلاق طاقات التابعين الكامنة عن طريق إشباع حاجاتهم الضرورية لأنها النقطة الأساسية في إيجاد مركز قيادي مثمر .

على القائد الفرد أن يستغل تأثيره في الحصول على مركز قيادي فعال في ثلاث طرق أساسية **أولا** : أن يستغل القائد تأثيره في إشباع حاجات التابعين الفسيولوجية ، **ثانيا** : أن يستغل تأثيره في إشباع حاجاتهم السيكولوجية . **ثالثا** : أن يستغل تأثيره أو تأثير مركزه لرأب الصدع بين النظام الإجتماعي وبين الحاجات الفسيولوجية والسيكولوجية للتابعين . لان القائد الذي يتجاهل حاجات التابعين يفشل في تحقيق توقعات مركز القيادة كما أن الفجوة بين الثقافات المختلفة للتابعين هي مسؤولية القائد الأساسية كي يعمل على سدها، لان التابعين أنفسهم لا يدركون هذه الفجوة فيما بينهم . إن القادة الذين يجهلون إشباع حاجات التابعين هم في الواقع يجهلون معنى القيادة ووظيفتها لتحقيق أهدافها وأهداف التابعين لها – وإذا قام القائد بتنفيذ مهامه بسد الفجوات التي تبعده عن تابعيه بأسلوب يقتنع بها التابعون فقد يصل بأعماله تلك إلى قلوبهم ويتمتع باحترامهم وثقتهم ويعمل على رفع مستويات إنجازاتهم.

التربويون والمجتمع

لقد كان المعلم وما يزال المربي الأول في المجتمع الذي يوفر فرصا تربوية مختلفة لتشكيل خبرات تجعل المهارات الأساسية في الإتصال مع الأشخاص والعالم من حولهم ذات معنى للطالب الفرد.

ليست الحياة الاجتماعية وحدها التي تتطابق مع العملية التربوية، بل إن الاتصالات والتفاعلات جميعها داخل المجتمع هي تربوية أيضا. ولكي تكون متفاعلا في حياتك الاجتماعية يجب أن تكون لديك خبرة كبيرة ومتنوعة بها. فالصغير جدا والصغير البالغ وأفراد المجتمع مشمولون بمسؤولية مؤسساتنا التربوية. أي أنهم جميعا مسؤولية المربي.

إن مسؤولية المربي في توفير خبرات تربوية هادفة تعرف في نطاق ضيق إذا أختيرت مجموعة معينة من المجتمع وأعتبرت هي المسؤولية الكبيرة لمعلم معين. لكن **ايرنست مالبي** قال: "أن من الضرورة الملحة هي فتح الأبواب جميعها لتعليم وتثقيف جميع أفراد المجتمع وليس لفئة قليلة منه" .

لا يكفي أن نعلم اليوم أطفالنا الفكرة القائلة" "**أن تعليم الأطفال في سن الطفولة والشباب سيستمر حتى نهاية حياتهم**" ولا يكفي أن نعلم ونثقف الأطفال دون أن نعلم ونثقف البالغين. وليس كافيا أن نعلم ونثقف الأطفال والبالغين ما لم تكن نوعية التعليم هي جوهر المسؤولية الواجب تطويرها من جانب الفرد المسؤول.

فبالإضافة إلى إحساس الفرد بالمسؤولية يجب أن يكتسب ممارسة المشاركة صمن النخبة المختارة المسؤولة عن تطوير مجتمعه الذي ينتمي إليه.

وحين ندرك أن نسبة نسبة كبيرة من السكان تتراوح أعمارهم مابين العشرين والخامسة والعشرين لم ينهوا بعد المرحلة الثانوية، وأن مستوى التحصيل العلمي للأبوين يؤثر فعلا على مستوى التوقعات التربوية للأطفال في العائلة، لذا وجب علينا كمسؤولين ومربين آباء وأمهات أن نتعاون جميعا ونتحمل مسؤولياتنا التربوية في هذا المجتمع الذي نمثل الجزء الحساس والأساسي فيه لتطويره وندعم المعلم بكل وسيلة وطاقة ليتحمل مسؤوليته الكبرى في تعليم وتثقيف أبنائنا بكل أمانة وشرف والتزام.

التربية في القرن الحادي والعشرين

في أحد أركان مدرج جامعة تولين في تيواورليانز، أخذت مقعدي وشردت بعيدا بأفكاري إلى أهلي وبلدي علني أجد مقارنة بين هذه البلاد وبلادي، وكانت المقارنة بين الروابط العائلية في مجتمعي وبين العلاقات الأسرية في هذه البلاد الممتدة الشامخة، بين الألفة والمحبة بين أفراد المجتمع الواحد. فكلنا في الوطن متعاطفين ومتكاتفين حين وقوع الواقعة نشد أزر بعضنا البعض بعيدا عن الرسميات والمجاملات الفارغة، وبين هذا التفسخ والانحلال المتغلغلين بين أفراد هذه المجتمعات الراقية، وتدني مستوى التحصيل الأكاديمي لطلابها في جميع مراحل التعليم المختلفة. وافقت من شرودي على صوت صاف وهادئ يخاطب أبناء جنسيه من مربين ومتعلمين أثناء حفلة وداعية تكريمية له بمناسبة نقله ليتبوأ مركزا جامعيا مرموقا كالذي تمتع به وهو عميد كلية التربية في جامعة تولين، وسرد بكل صدق وموضوعية تاريخ بلده ومزيج مجتمعه وما هو عليه منذ نشأة البلاد إلى ما آلت إليه اليوم، وما هي توقعاته بالنسبة للتربية في القرن الحادي والعشرين دون لف أو مواربة. وحاول بكل أمانة وجدية أن يضع النقاط على الحروف في مواطن الضعف بالنسبة للعلاقات الأسرية وتفكك روابطها، وتدني مستوى تحصيل الطلاب الأكاديمي، وبعد المربي عن انتمائه وعدم التزامه بشرف مهنته. وتطرق إلى الاكتشافات والاختراعات والتكنولوجيا الحديثة وما هي تأثيراتها عل مستقبل بلده ومستقبل العالم بأسره.

وتعجبت من الهدوء الشامل الذي خيم على قاعة المدرج، لأن كل فرد فيها مشدود بكل حواسه ومتابع لكل كلمة جاءت في كلمة ذلك العميد العملاق في نظر الكبير والصغير من الحاضرين. وتفاعل الجميع مع كل نبرة من نبرات صوته لأنها خارجة من صميم فؤاد صادق مخلص لا يحب بلاده فحسب بل يعشق كل ذرة من ذرات ترابها.

لملمت أشتات نفسي المبعثرة بين الواقع والخيال وغادرت القاعة والحنين إلى بلادي يملأ جوانح صدري ولهفتي وحبي لتحقيق ما أحذت من إيجابيات تلك البلاد العظيمة الحديثة في وجودها لتطبيقها ولو في حيز بسيط في أرجاء وطني الصغير الكبير.

وإليك يا عزيزي القارئ النص الحرفي لما جاء في كلمة عميد كلية التربية علك تجد فيها ما وجدت من نشاط للعقل ومتعة للروح لنتحد ونتعاون ونقدم بعضا مما في داخلنا من إيجابيات تجاه بلدنا.

قال : " **فكر جورج كاونتس وتشارلز بيرد** مليا في مشاكل العالم، وماذا يجب أن تفعل الشعوب في حلها. ويروى أن كاونتس سأل بيرد سوالا يتعلق بقوانين التاريخ، ففكر بيرد برهة وأجاب أن قوانين التاريخ هي:-

١- من تبيد الآلهة في أول بادرة غضب لها؟

٢- حين تظلم بما فيه الكفاية تستطيع أن ترى النجوم.

٣- هل يمكن أن يقف الإنسان ساكنا؟

٤- لا أعتقد أن الإنسان سيستبدل بإكتشاف جديد أو بنتاج كومبيوتر أو أن الآلة ستحل محل صاحبها.

٥- إنني أعتقد أن الجنس البشري سيستمر كأهم ركيزة وعامل في المسعى التربوي فشعور النفس، وفهم النفس وتطوير الخلق ينتج عنها الإنسان الكلي.

٦- إن الإنسان الكلي قادر باعتماده على النفس، قادر لكونه موجه دائما توجيها ذاتيا ليعمل لمجتمع أفضل وليتخلص من عدم إنسانية الإنسان للإنسان.

تأملات:-

لم تكن أمريكا جزيرة أبدا، كان لها جذور في العالم القديم ويتمسك التارسخ بكثير من الحضارات القديمة. وهذا يذكرنا بقول **أرنولد توينبي** " **الأمتداد الرجعي للزمن** " نحن قادرون على التمسك بالأفضل من الحضارات القديمة عبرالفلسفة والدين والروح التي يمكن تصنيفها بأنها ثورية.

إن جذور أمريكا في الأساس أوروبية كما نعلم والديانة من إنجلترا ، والتعليم الإلزامي من بروسيا، ونماذج الصف من إنجلترا وفرنسا، ونظام التعليم العالي هو كما وضعه **روسو** وغيره من الثوريين.

إن العطاء العظيم لكل هذا هو تشكيل الشعوب فحين بدأت أمريكا في النمو سكانيا قدمت إليها الشعوب من جميع أنحاء العالم، فأصبحت أمريكا بالواقع الإناء المذيب، ومن هذا الإناء خرجت القوة الدافعة العظيمة لتقود أمريكا إلى الأمام.

لقد أعطت أمريكا شعوبها فترة من الوقت كانت فيها القيم الإنسانية في المقام الأول وبذلك ظهر المجتمع المثالي.

وأتت الثورة الصناعية من جراء المستوى العالي للتعليم، حيث كانت الاكتسافات والاختراعات السريعة والكثيرة. ومعها أتت قوة الأنتاج والتسويق، وقيل إن لا نهاية لهذه الدورة. وبإرتفاع مستوى التعليم ازداد الطلب على الأشياء الجديدة والأفضل التي تقود لحياة كريمة .

لقد أنتجت الثورة الصناعية التعليم الإلزامي، وأمتداد النظام التربوي، حيث شمل المدرسة الثانوية ، وهذا بالمقابل انتج زيادة الطلب على التعليم العالي .

لقد استمر النمو السكاني في الازدياد ولم يهبط إلا في فترة البطالة القاهرة التي شملت الولايات المتحدة كلها، وحلت أكثر المشكلات بالتكتيك والنظام ولكن الفردية المهترئة والعمل الحر لم تحل مشاكلهما.

وبعد الحرب العالمية الأولى تبعتها فترة من الإنعزال السياسي، ولكن الحرب العالمية الثانية أنتجت النقيض، فقد أمتدت " **الأمركة**" حول العالم من خلال "**مشروع مارشال**" وعدد من برامج المساعدات الأجنبية، وكانت بعض أهدافها توفير الأسواق للتصنيع الأمريكي والفلسفي ولتهديد النظام الأشتراكي.

والحرب الباردة وضعت الأمريكان في كوريا وفيتنام وأجزاء عديدة من العالم، ودعمت الاقتصاد الأمريكي الكاذب، ووفرت فرص العمل الكثيرة ولكن بدون عملة أو نقود.وبدأ الأمريكان يصدقون أن هنال شيئا يمكن إنجازه وهو إرسال إنسان إلى القمر، وكان هناك أجهزة للتنبوء الجوي وأخرى للأتصال وثالثة للتجسس محيطة بالأرض ووحدة للصواريخ تسبر أغوار الكواكب مثل القمر والمريخ وغيرها.ووجه التعليم بالتالي ليقابل هذا التدفق العظيم وحدثت أشياء مهمة جدا مثل تفجير القوى وتفجير الأسعار وتفجر المواليد.

- إن نسبة المواليد قد زادت في جميع أنحاء العالم وفاقت قدراتنا في إنتاج البروتين ومن جراء ذلك يموت الملايين من الجوع سنويا.

- لم تعد الجامعة تحتضن المعرفة بعد اليوم وتدعمها بالأنظمة الأكاديمية. إن مطلب القوة قد خلق أزمات الطاقة العالمية الناتج من البحث عن الموارد الأخرى، وسيأتي يوم يجد فيه الأمريكيون طريقة لنقل الطاقة من نهر الأمازون العظيم وروافده.

- من الواضح اليوم أن قوى عظيمة تعمل دائما بدون توافق فمثلا أن نسبة المواليد آخذه بالارتفاع في العالم بينما هي آخذه بالتدني في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام ١٩٦٠م، ويتنبأ إنها ستستمر قس الهبوط لمدة ١٥ إلى ٢٠ سنة أخرى. وبالإطلاع على النسب الإحصائية السكانية للأعمار نجد أن نسبة سن المراهقة هي النسبة المرتفعة. وأن الموسيقى وإنتاج الملابس وبرامج التلفزيون كلها لسن المراهقة. هناك بعض

التعميمات التي يمكن اعتبارها هامة ستحدث تغييرات في المجتمع وخصوصا ما يتصل بالتغييرات التربوية في جميع مراحل التعليم الإعدادية والثانوية والعليا ، وهذا يعود إلى زيادة المعرفة الجغرافية وتطبيقها من قبل الأفراد والجماعات والطبقات الاجتماعية ومن الأمثلة على ذلك :-

١- إن نصف ما يتعلمه الفرد غير صالح حين يصل إلى مرحلة منتصف العمر.

٢- ثلث مواد رفوف السوبرماركت لم تكن موجودة قبل عشر سنوات .

٣- ثلاقة أرباع عمال المصانع سينتجون بضائع غير مطورة.

٤- أضيفت مواد جديدة وكثيرة في الرياضيات سنة ١٩٠٠ أكثر بكثير من الفترة التي سبقت تاريخ البشرية.

٥- نصف خريجي الدراسات الهندسية اليوم سيهملون في المستقبل وإن نصف ما يحتاجون معرفته يجهله كل فرد.

عوامل أخرى :-

الأمثلة التي أعطيت ممكن الاستمرار في سردها أكثر فأكثر. إذن نحن بحاجة إلى التطلع إلى أوجه الحياة الأخرى بالإضافة إلى التطور العلمي.

في دراسة للدكتور **روبرت زاجون من جامعة متشغان**، كشف أشياء مهمة تتعلق بالعائلة وهي تدني مستوى التحصيل للطلاب يعود إلى مشاهدة التلفزيون وإعطاء الحرية الزائدة عن الحد. وفي دراسة أخرى كشفت أن غياب الوالدين عن التقرب من أبنائهم ومناقشة أحوالهم ومشاكلهم عامل آخر لتدني التحصيل العلمي، وأن لعامل العائلة نسبة ٣٠ إلى ٥٠% من تدني التحصيل العلمي للطلاب.

إن فهمنا للجنس البشري قد أزداد مع أن هناك العديد من المشكلات لم نجد الحلول الكافية لها وكذلك نقص في الشرف المهني للأفراد اليوم، الأفراد المسئولون عن التعليم الرسمي وغير الرسمي في حالات التعلم والتعليم، الأفراد الذين يتمسكون بالمبادئ الأساسية لبلدنا ولكنهم يتصرفون بشكل يختلف عما يؤمنون به. لقد استمعت إلى محاضرة ممتازة لأحد المعلمين في طلابه حول موضوع " **دافع الربح** " والعمل الحر وبعد المحاضرة فوجئت وإذا به يتصرف بعكس ما يؤمن به. إن في الإتحاد قوة، وصهر هوية الفرد في المجموعة حماية له من الزلل والمخاطر. إن أمتنا تسير في اتجاهات صنع القرارات الثانوية وغير المحددة والمميزة وفي طريق العمل الفردي المهترئ .

إن التجديدات في الفلسفة اليوم كثيرة ومنها الفكر الوجودي وهنال الكثير من كتابات الفلاسفة الأوائل مثل **سبنسر وهيج** اللذين فتحوا الباب لنا، لذا وجب التأمل والتمعن فيما كتبوا.

قال مندوب التربية الأمريكي **دكتور بيل "يربط معظم الناس كلمة نظام بالعقاب، والضبط بالكبت ولكن النظام في التربية يعني شيئا آخر، يعني الألتزام. النظام في التربية يتدخل في التعليم الذي يهدي، يشكل، يقوي ويناضل من أجل كمال الفرد. إنه النظام الذي يصنعنا منتجين، متدفقي حيوية، أقوياء متنورين ثقافيا ومحررين كشعوب. إذا أخذ النظام منا نفشل ونتلاشى ونصبح فوضوين بعيدين عن الحقيقة والواقع"**.

أين نحن من هنا:

إنني أعتقد أن الأنسان لا يستطيع العيش على هذا الكوكب أكثر من الخمس عشرة سنة القادمة، وأن القرن الحادي والعشرين لن يكون بدون حرب البتة وربما أكون مخطئا.

١- إن اتجاهات وميول السكان آخذة في الهبوط وإن الزيادة في المرحلة الابتدائية آخذة في النمو، وهناك تذبذبات كثيرة حيث نرى المجتمع المفتوح والتحول في اتجاهات الأفراد من نواحي الزواج، وسترفع نسبة الطلاق وسيعيش الأطفال في بيوت بدون وجود أحد الأبوين أو كليهما.

٢- هناك العشوائية في التخطيط والأنظمة المدرسية والإدارية.

٣- إن التعليمات الرسمية للتعليم ستتلاشى وتصبح هناك طرق بديلة تحل محل النموذج التقليدي وستقبل كثيرا من البرامج غير الرسمية كإجراءات تربوية قانونية.

٤- سيقبل على البند الثالث نظام التعليم المستمر (من المهد إلى اللحد) ونظام التعليم التعاوني وإن أطفال اليوم الذين يبدأون المدرسة في السنة السادسة سيلجأون خلال مراحل حياتهم إلى تغيير أعمالهم أكثر من مرة.

٥- إن التمييز بين التعليم المهني والتعليم الأكاديمي سيتلاشى وأن التركيز سيصبح أكثر على التدريب غير التقليدي وتطبيقه.

٦- ستتغير برامج ونظم تدريب وتأهيل المعلمين عن برامجه الرسمية اليوم. وهناك تركيزات على السنين الأولى للطفولة ومراحل ما قبل المدرسة وزيادة الاهتمام بالأطفال غير القادرين والمعوقين. وستصبح عملية التعليم فردية وشخصية وسيركز المعلم على عمليات التعليم والمصادر بالإضافة إلى التركيز على علاقات التلميذ بالتلميذ والتلميذ بالمعلم.

٧- حين دخول الفردية النظام التربوي سيصبح العامل الإنساني الأكثر تركيزا في طرق التعليم.

- في مقتطفات من كتاب السكان وعلم الحياة الجديد وخصوصا تلك التي تختص بـ

" **خلق الحياة بمعان جديدة** " ما يلي:-

" أعجب لما يمكن أن يكون عليه العالم، فنحن بحاجة إلى تركيز جديد يتصدر قيمنا ربما لا نجده في أنفسنا، ولكن نجده في الكوكب الذي نعيش عليه. إن الجنس البشري سيجلب لنفسه الدمار وإذا كافح من أجل مصلحة الجنس البشري فقط لا شيء يثمر أو يزهر لا الفرد ولا الجماعة ولا المؤسسة إذا أعطت ولاءها فقط لنفسها".

ومن كتاب عدم " **تكافؤ التعليم للحياة** " سيقود القرن القادم إلى إقرار عدم مساواة الإنسان للإنسان، ونجد اليوم أن فرص التعليم منتشرة وبشكل واضح أكثر من أي زمان آخر، وإن التعليم الأمي لا يقود إلى المساواة بل إلى عدمها معتمدا على الفروق الحقيقية للمواهب. إذا كان هناك تكافؤ فرص فلسنا بحاجة إلى أعذار واهية نتيجة فشلنا" .

بعد انتهاء المحاضرة نزل عميد كلية التربية في جامعة تولين ١٩٧٦ وناولني بكل احترام محاضرته المكتوبة أمام الجمع الغفير كوني الطالبة الأردنية العربية الوحيدة في قسم التربية وعلم النفس، بالإضافة إلى كونه المشرف على دراستي في الماجستير.

التربية الحديثة ومهارات التعليم

إن أول مهمة للمعلم هي أن يحدد الهدف الذي من أجله سوف يقوم بتدريس ما قد خطط له مسبقا. وتحديد الهدف سوف يغنيه عن متاعب كثيرة وبذل مجهود كبير في تدريس أشياء كثيرة قد لا تلزم وتثقل كواهل الطلاب كما أنه يعين المعلم في تقييم الدرس ومعرفة ما أكتسب طلابه.

وكانت التربية القديمة تهتم بتلقين المعلومات دون اكتساب المهارات الأخرى التي سأتطرق إليها في هذا السياق بالرغم من أهمية جانب المعرفة والمعلومات. وقد ركزت التربية الحديثة على المهارات التالية التي يجب أن يضعها المعلم نصب عينيه ويوليها أهمية كبيرة.

١- <u>اكتساب المعرفة:</u>

للمعلومات والمعارف التي نكتسبها في حياتنا أهمية كبيرة فهي تقدم لنا خبرة الأجيال السابقة وتوفر الجهد والوقت، وعلى المعلم أن يحدد لطلابه في نطاق خبرتهم ونضجهم المعلومات اللازمة التي سيصلون إليها بجهدهم وبأسلوب علمي واضح على شرط أن توظف هذه المعلومات كي يستفيد منها الطلاب في حياتهم وتكون ذات صلة بالبيئة التي يعيشون فيها ومناسبة لمستوى نضجهم العقلي والمعرفي كي لا يضطر الطلاب إلى حفظها وترديدها دون فهم أو استيعاب.

٢- <u>اكتساب المهارات:</u>

يحتاج الفرد في حياته إلى مهارات كثيرة ومنوعة منها المهارات الحركية، والمهارات العلمية، والمهارات العقلية، والمهارات اليدوية، والمهارات الاجتماعية. وعلى المعلم في الوقت الحاضر أن يعمل على زيادة مهارات الطلاب المختلفة على حين أن التربية القديمة كانت تعنى فقط بالمهارات العقلية.

٣- مهارة التفكير العلمي:

ينبغي على المعلم أن يدرب طلابه على أسلوب التفكير المنطقي السليم داخل الصف وخارجه وخطوات مهارة التفكير تسير على النحو التالي:-

أ- الإحساس بالمشكلة.

ب- تحديد المشكلة بدقة.

ج- فرض الفروض المناسبة لحلها.

د- اختبار صحة هذه الفروض.

ه- التوصل إلى النتيجة.

و- تجريب هذه النتيجة.

ز- تعميم النتيجة.

والتفكير العلمي يضفي على الفصل جوا من البحث والتدقيق وتجنب الكثير من عوامل التوتر التي تنشأ من فرض موضوع الدرس ، وعلى الطلاب أن يشاركوا في التفكير بصورة إيجابية توصل إلى النتائج المتوخاة.

٤- مهارة تكوين الاتجاهات والقيم:

تكون الاتجاهات إيجابية مثل المبادأة والمشاركة، وهناك أهمية كبيرة لتكوينها كي تصاحب الطلاب في مشوار حياتهم وتتكون من مجموع الاتجاهات التي تمثل الانتماء، التضحية، المواطنة الصالحة وهكذا. وهناك قيم عديدة تسعى التربية الحديثة لتكوينها لدى الطلاب مثل القيم الاجتماعية، والقيم الدينية، والقيم العلمية والقيم الاقتصادية.

٥- **مهارة تنمية الميول:**

تكمن أهمية الميول بأنها تكون دافعا لكثير من أنواع النشاطات والهوايات وتكون أساسا صالحا لاستمرار تعلم الفرد مدى الحياة وتساعده على الاعتماد على ذاته مستقبلا.

كما أن الميل يكون أساسا في اختيار مهنة المستقبل.

٦- **مهارة القدرة على التذوق:**

إن قدرة الطالب على تذوق النواحي الفنية والموسيقية والأدبية والعلمية تزيد من تمتعه بالمعرفة وبالقيم الكامنة وتساعده على القيام بها.

٧- **مهارة تقدير الجهد الإنساني:**

إن تقدير الطالب لجهد العلماء والأجيال السابقة يزيد من تقديره للمعرفة ويشجعه على بذل المزيد من الجهد لاستمرارها ونموها. وهذا التقدير معيار لأمانته العلمية واعترافه بقيمة العمل الإنساني الذي بذل عبر الأجيال والأجناس والحواجز البشرية.



الإدارة المدرسية الناجحة

من أهم خصائص الإنسان أنه كائن اجتماعي، وأن النشاطات التي يمارسها غالبا ما تكون ضمن مجموعات قد تصغر أو تكبر .. ولم يعرف تاريخ الإنسان فترة عاش فيها الناس بشكل فردي أو جماعي من غير أن يكونوا جزءا من نظام اجتماعي قد يصغر أحيانا، متمثلا بالأسرة، وقد يكبر حتى يشمل مناطق شاسعة وشعوبا متعددة كما هي الحال في الدول العظمى والإمبراطوريات القديمة عبر التاريخ. ومن الملاحظ أنه كلما ازداد تقدم الإنسان وارتقت أساليب معيشته أصبحت حاجته إلى الارتباط بالجماعات أقوى وأكثر امتدادا في حياته.

والمدرسة هي إحدى أهم المؤسسات التي تتميز بطبيعة مهمتها في المجتمع الإنساني، ولاسيما من حيث تعاملها مع العنصر البشري بشكل مكثف أكثر من معظم المؤسسات الأخرى.

فالإنسان هو من مدخلات المدرسة ومخرجاتها، وهو العنصر الأساسي في عملياتها كلها، وإدارة المدرسة بهذا الحجم الخاص من العنصر البشري تختلف عن إدارة مؤسسات تتعامل مع الأدوات والتجهيزات كعامل مؤثر في منتجات المؤسسة، ولكن ليس باعتبار العنصر البشري منتجا من منتوجاتها.

والإدارة المدرسية من حيث العمليات التي تؤديها هي كما عرفها البعض "**بأنها مجموعة من العمليات يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل**".

إن الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تحقق أهدافها، ولا شك أن العاملين في هذه المؤسسة التربوية سواء كانوا إداريين أم أعضاء هيئة التدريس لهم دور كبير في إنجاح العمليات الإدارية والتربوية، لأنهم يؤثرون في الطريقة التي تتم بها تلك العمليات ويتأثرون بها، ومن هنا فإن معرفة ما يتصل بهذه الإدارة

التربوية من قوانين وأنظمة وتعليمات يصبح مهما وجوهريا لهؤلاء العاملين ليصبحوا أكثر قدرة وتفهما وعطاء.

تنطلق أهميتها إلى حد بعيد على النهوض بالتعليم فيها، إذ أنه الخطوة الأساسية التي ترتكز عليها عمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وإن كل برامج التنمية لا يمكن تحقيق أهدافها بغير القوى البشرية المعدة إعدادا ثقافيا وتقنيا كاملا لتحمل أعباء التنمية، والتعليم بجميع مراحله ومستوياته هو الطريق الأوحد لإعداد الكوادر وتدريبها، والمؤسسات التربوية هي التي تحمل أعباء التعليم وتدير عملياته، وتوجه البرامج والمناهج التعليمية، وتسخر جميع الطاقات والإمكانات المتاحة وتنظمها وتنسق بينها، بحيث تؤدي كل هذه المدخلات في النظام التربوي إلى إنتاج المخرجات المحققة المتوخاة فيها القوى البشرية المعدة والمدربة بأكبر قدر من الكفاية والفعالية، وبذلك يكون الاستثمار في التعليم استثمارا مجديا منتجا محققا للتوقعات المتوخاة والموضوعة له.

خطوات في عملية صنع القرار

إن خطوات عملية صنع القرار قد مرت في مراحل عديدة وتطرق إليها كثير من المربين ، كل يوضحها بطريقته الخاصة وهذه عزيزي القارئ نبذة قصيرة عما جاء في طريقة كل منهم :

لقد أشار تايلور في مقالاته سنة ١٩٦٥ إلى الدليل الذي وضح أن النصوص التالية :

"**طرق حل المشاكل، صنع القرار، الخلق والإبداع**" هي في الحقيقة واحدة، وكل واحدة منها تنويع في التفكير وتفاعل في نشاطات متشابهة ومتتالية .

كما فرق **تايلور** بين نتائج هذه النشاطات العقلية "الخلق والإبداع ،حل المشاكل، صنع القرار . فالإبداع هو نوع من التفكير الذي ينتج عن حصيلة الأفكار، وحل المشكلة هو تعريفها وتحديدها لاقتراح الحلول المناسبة لها ، وصنع القرار هو الخيار بين سبل العمل الاختيارية".

أما عمل **جون ديوي** الكلاسيكي تحت عنوان " **كيف نفكر** " فقد أصاب الهدف في تحديده الخطوات التالية لصنع القرار :

١. حافز للتفكير من خلال وجود حاجة محسوسة .
٢. تحديد المشكلة وتفسير طبيعتها .
٣. فرضيات المشكلة أو تطوير سبل المتابعة لتجميع الحقائق والأفكار التي تساعد على إيجاد الحلول .
٤. اقتراح الحلول الممكنة .
٥. الإتقان العقلي ويعني به اختيار الحل المناسب من بين الحلول المطروحة.
٦. التعزيز التجريبي للحل المقترح أي التغذية الراجعة .

أن جميع الكتاب منذ ديوي قد ساروا على خطواته وأكدوها بالشكل التالي :

١. يجب أن تكون هنالك حالة تستدعي القرار قبل أن يكون بإمكاننا صنع القرار (الحاجة المحسوسة) .
٢. يتحتم أن نحدد ونشخص طبيعة المشكلة (الوضع والتفسيرات) .
٣. تحليل المشكلة بجمع المعلومات المطابقة لها (تفسيرات أخرى) .
٤. إيجاد سبل عمل خيارية أو تشكيل حلول مقبولة (اقتراح حلول ممكنة).
٥. اختبار النتائج مثل التكاليف والتحاليل المفيدة لكل خيار ممكن (الإتقان العقلي).
٦. بعد استخلاص الخيار ووضع القرار موضع التنفيذ يتم تقويم القرار وعمل التغذية الراجعة (التعزيز التجريبي).

لقد وصف **هيربرت سيمون** الطور المبدئي في عملية صنع القرار (بالنشاط العقلي) والذي يعنيه المسح البيئي لتحديد الحالات التي تستدعي العمل. والطور الثاني يطلق عليه (نشاط التصميم). والثالث والأخير (نشاط الاختيار).

أما نيومان فقد حدد الأطوار الأربعة بالنسبة إلى صنع القرار بالخطوات التالية :

١. التشخيص .
٢. كشف الحلول الخيارية .
٣. تحليل ومقارنة الخيارات .
٤. اختيار خطة لمتابعتها .

يبدأ التشخيص العقلي في رأي **نيومان** بتحديد وتوضيح المشكلة ، وتفرد العراقيل التي تظهر وتعزل الحلول كي لا تعيق عملية الانجاز . إن الاختلاف بين العوارض ومصدر الإزعاج هو نوع من أنواع التشخيص . وأحيانا توضع العراقيل الحرجة أو القيود على متابعة الحلول المقبولة . فالتشخيص يستدعي إذن توضيح

المشاكل، وتحديد الأسباب المحتملة وإيجاد المتطلبات لحل ملائم ، وتعيين العراقيل للبحث بشأن الحل .

يقود التشخيص إلى حسن البصيرة والتمييز وتفسير المسائل ، ووضع مراحل بحث الخيارات. إن الخيارات و الإبداع هي المتطلبات الرئيسة لإيجاد الخيارات الجديدة والمفيدة . ومراحل عملية الإبداع المختلفة هي:

التشبع : أن يقحم المرء نفسه في الحالة كي يعرف المشكلة ويحددها من جميع جوانبها .

التروي : دراسة جادة لكل جوانب المشكلة بالتحليل والمراجعة وإعادة التنظيم . وإعادة التفكير في كل وجهات النظر ، ومراقبة العلاقات السابقة المهمة.

الحضانة : إعطاء الوقت الكافي للتفكير .

التنوير : حدوث الفكرة المضيئة المفاجئة أو الحل (أي بروز الفكرة الواعدة).

التكيف والتوافق : تطوير أعمق للفكرة المضيئة بإعادة تشكيلها وتحديدها على أساس رد فعل الآخرين لها .

إن الفصل الأخير من العملية كما تصورها **سيمون** هي الوصول إلى اختيار العمل، وكيف يفكر معظم الناس في صنع القرار الذي يعتبره ذروة النشاط أو الفصل النهائي الذي يحدد سبل العمل . إن صنع القرار ليس نشاطا معزولا لا علاقة له بالعمليات الكلية ، انه في الواقع عملية مستمرة ومتتابعة . وكعملية فانه نتاج طرق التفكير السليم الذي يحدد سبل العمل لمتابعتها ، هذا ويقوم القرار بالنسبة إلى الأهداف الجوهرية الأساسية للفرد أو المؤسسة وهو بالتالي النتاج المصمم المدروس بعمق من جميع الجوانب و الاتجاهات .



مفهوم الإشراف التربوي وتطوره

الإشراف عنصر من عناصر الإدارة ويعني الإطلاع على أعمال الآخرين ومراقبتهم ، وقد دخل لمفهوم الإدارة المعاصرة من خلال مراقبة العمال عن طريق واحد منهم يدعى **رئيس العمال أو (Forman)** ثم تطور إلى نوع من الإشراف الفني الذي يستمد أهميته من المعرفة المثلى للمشرف لتفاصيل العمل الذي يشرف عليه ، ومن ثم أصبح أحد أهم العناصر الأساسية في الإدارة الحديثة بالإضافة للتخطيط والضبط والتنفيذ والتقييم . ونظرا لاختلاط مفهوم الإشراف في بادئ الأمر مع مفهوم العمل الذي يشرف عليه ، ومن اجل تحديد دور المشرف ومكانه في سوق العمل وحقوق العمال والنقابات فقد عمدت بعض الدول إلى إصدار تعريف قانوني يحدد معالم الإشراف ومفهومه ، ومن هذه الأقطار الولايات المتحدة الأمريكية إذ عرفت الإشراف في أحد قوانينها عام ١٩٤٧ عن طريق تعريف المشرف بأنه :

(شخص تخول إليه سلطات وصلاحيات من قبل صاحب العمل ولمصلحة العمل في أن يعين أو ينقل أو يوقف أو يطرد أو يعيد أو يرفع أو يصرف أو يكلف أو يكافئ أو يعاقب العاملين إلى الآخرين أو يعطي مسؤولية توجيههم وقبول شكاويهم أو يوصي باتخاذ أي من هذه الإجراءات) .

وعلى الرغم من أن المشرفين يعينون من بين العمال ذوي الخبرة الطويلة أو الكفاية العالية في أعمالهم فإنه بمجرد أن يحلوا في وظيفة الإشراف يصبحون جزءا من جهاز الإدارة في الأعمال ويتحولون من كونهم عمالا منفذين إلى إداريين في المؤسسة التي يعملون فيها .

تطور مفهوم الإشراف :

لا يختلف المفهوم التقليدي للإشراف التربوي عن مفهوم الإشراف في ميدان الصناعة ، إلا انه مع تطور النظريات الإدارية ومنها مفاهيم الإشراف في الإدارة بشكل عام ، ونتيجة لتطوير أوضاع التربية في معظم دول العالم النامي ومنها الدول العربية وتأثرها بالتطورات والتجديدات التربوية في الغرب وبخاصة في أمريكا التي كثفت فيها الدراسات التربوية المعاصرة أكثر من غيرها فقد مر الإشراف التربوي لديها في المراحل التالية :

مرحلة التفتيش الإداري :

في العقد الأول من القرن العشرين "وصف **بيرتون وبروكلاند** الإشراف بأنه لجان من المواطنين العاديين الذين عينوا للتفتيش على المؤسسات والتجهيزات ، وكان تركيز هذه اللجان على مدى تحديد انجازات العاملين لأعمالهم" .

وفيما يلي بعض الملاحظات التي تجدر الإشارة إليها بالنسبة للتفتيش الإداري في تلك المرحلة :

١- إن المفتشين مواطنون عاديون تنقصهم الكفاءة المهنية .

٢- لا يوجد ما يشير إلى أن المفتشين يهتمون بعواطف وشعور واتجاهات ومعنويات العاملين ، وما يهمهم هو إنجاز العمل فقط .

٣- إن المفتشين مواطنون عاديون لذا نجدهم يحملون العاملين مسؤولية إنجاز العمل دون المشاركة في تحمل هذه المسؤولية .

وقد تطور مفهوم الإشراف خلال القـرنين الثـامن عشرـ والتاسـع عشرـ إلى مفهـوم التفتـيش عـلى التعليم ، وغالبا ما كانت المجالس المسؤولة في المناطق التعليمية تكلف أشخاصا عـاديين مـن خـارج مهنـة التعليم ليتولوا عملية التفتيش التي تشمل النظر في الأبنية والتسهيلات المدرسـية والأجهـزة والأثـاث ودوام الطلبة في مدارسهم ، ولم يكن هؤلاء الأشخاص متفرغين لهذه المهمة ومع نمو عدد المـدارس لـديهم اتجهـوا إلى تعيين مشرف متفرغ على المدارس لأداء المهمة نفسها التي لم تكن تشمل الإشراف على أعـمال المعلمـين داخل صفوف المدرسة بعد .

ثم بدأت مهمة التفتيش على التعليم من قبل أشـخاص متفـرغين تعنـى بالدرجـة الأولى الإشراف والتفتيش على المعلمين في أثناء أدائهم لمهمة تدريس الطلبة . وكان المشرف خلال هذه الفترة ممـثلا لمـدير المنطقة ويستمد صلاحياته وسلطاته على المعلمين من السلطات المخولـة للمـدير الـذي يعـد أعـلى مرجـع للسلطة على المؤسسات التربوية في المنطقة التي تحت إدارته .

هل هناك أهداف للإشراف التربوي

إن النظام التربوي نظام فرعي من المجتمع ، وعلى المجتمع أن يمده بالمصادر الإنسانية والمادية . ويتوقع من المدرسة إن تحقق أهدافا معنية تتجاوب مع أهداف المجتمع .

وبما أن المجتمع في تغير وتطور مستمر لذا يجب أن تتغير توقعات الأهداف التربوية طبقا لهذا التغيير . ومن الضروري أن تتجاوب المؤسسات التربوية مع التغييرات المتوقعة من خلال التوجيه التربوي ، حتى يتمكن المعلمون والموجهون التربويون من تدقيق وتقييم وتغيير أهداف مؤسساتهم لتواكب حركة التطور والتغير .

لذا كان لزاما على المشرفين التربويين تسهيل الجهد التعاوني بينهم وبين المعلمين لتحقيق أهداف التوجيه التربوي التالية :

١- توفير الثقة المتبادلة بين المعلم والمشرف وذلك عن طريق فتح قنوات التواصل بينهما والمبينة على الحوار والمشاركة والتعاون والتفاعل .

٢- مساعدة المعلم على النمو المهني وتوجيهه التوجيه الفعال للقيام بأعبائه بكل أمانة والتزام .

٣- تحقيق التنمية المتكاملة للعملية التربوية بتخريج نتاجات فعالة (**الطلاب**) وذلك عن طريق تزويد المدارس باحتياجاتها المادية من أدوات ووسائل وأجهزة ، وتوفير مواردها البشرية من مدرسين مؤهلين .

٤- الوقوف على المشكلات التي تعترض سير العملية التعليمية وإيجاد الحلول المناسبة لها عن طريق الحوار البناء والتعاون والمشاركة بين الموجهين التربويين وبين المعلمين والأخذ بآراء ذوي الاختصاص .

٥- إبراز الجوانب الايجابية للمعلم المنتج في العملية التعليمية والعمل على تعميمها على المعلمين في الميدان وذلك من خلال الزيارات المتبادلة المنظمة بين المعلمين في المدارس .

٦- تحديد جوانب الضعف في الأساليب التربوية المعمول بها والعمل بالسرعة الممكنة لسد الثغرات فيها .

٧- استمرارية تطوير وتدريب المعلمين أثناء الخدمة لمسايرة المستجدات التربوية الحديثة ومواكبة عملية التغيير المستمرة عن طريق إقامة الندوات واللقاءات والمشاغل والدورات .

٨- تبادل الخبرات والتجارب الناجحة بين هيئات التدريس لخلق التنمية المهنية المستمرة لها ولرفع كفايات المعلمين .

٩- قيام الموجه بدوره الهام في عملية تطوير المنهاج كي يواكب حركة التغيير والتطور باعتباره حلقة الوصل الفعالة بين دائرة التخطيط والميدان .

١٠- فتح قنوات التواصل بين المشرف والمعلم تعمل على تعزيز ثقة المعلم بنفسه كي يعمل على فتح قنوات تواصل بينه وبين مدير مدرسته، وبينه وبين طلابه وأولياء أمورهم وهذا كله يعمل على تبني المعلم لعملية النقد والنقد الذاتي .

١١- تقييم النتائج التربوية للمؤسسة عن طريق التعاون والتفاعل المباشر بين المعلمين والمشرفين التربويين وذلك بتوفير مناخ مناسب يساعد على تقييم نتاجات المعلم والطالب .

١٢- مطالبة المشرفين التربويين بالتفاعل مع المعلمين ليكونوا معا نتاجا واحدا يعزز الدافعية لكل منهم للعمل سوية على تحقيق أهداف المؤسسة التربوية وأهداف الفـرد : مشرف ، معلـم ، طالب .

١٣- مطالبـة المشرفين التربـويين مواكبـة المسـتجدات التربويـة مـن دراسـات وأبحـاث وتجـارب وتعميم نتائجها على الميدان للإستفادة منها .

١٤- العمل المتواصل لتسهيل العملية التعليميـة وذلـك بـإطلاق الطاقـات الكامنـة للـهيئة التدريسية كي يكونوا مبدعين ومنتجين .



من مراحل تطور الإشراف

التربوي البيروقراطية

البيروقراطية كلمة يونانية تعني العمل المكتبي ، فبيرو معناها مكتب ، أما كلمة قراطية فتعني عمل ، أي أن البيروقراطية هي العمل الذي ينجز من وراء المكاتب .

هذه النظرية نادى بها **ماكس ويبر** ووضع لها المبادئ والأسس في توجيه عملية الإشراف ولها سمات أساسية عرفها **بلو** سنة ١٩٥٦ بالسلطة المتدرجة والإدارة الموضوعية والأعمال المنجزة من خلال مراكز محددة وضبط فعال يحافظ على الأنظمة والقوانين العامة .

والحقيقة أن هناك عملا متخصصا في المؤسسات التربوية وتدرجا تربويا يحدد السلطة والمسؤولية في تطوير سياستها وتنفيذ إجراءاتها ، وهذا يعني أن البيروقراطية والتقسيمات عوامل هامة وجديدة في تطوير المؤسسات التربوية وذلك لأن مكتب مدير التربية قد نظم وقسم إلى أعمال يجب أن تنجز ، ويشاركه في المسؤولية مساعدون له وشؤون توظيف يرأس كل منهم دائرة خاصة .

وهكذا قسمت المدارس إلى أقسام بالنسبة إلى موادها ومستواها ، وهناك تدرج في السلم الوظيفي سواء أكان المشرف هو رأس السلم أو أحد أعضاء هيئة التوظيف . ومن أهم المبادئ والأسس التي اعتمدتها البيروقراطية في توجيه عمليات الإشراف ما يلي :

١- ارتباط الإشراف بالأهداف الموضوعة للتعليم وبكل التفاصيل المتعلقة بهذه الأهداف.
٢- التركيز على الكفايات وتقسيم العمل لتخفيض الكلفة ورفع كفاية العمل.

٣- تأكيد أهمية التخصص إلى أبعد حد ممكن ، والإشراف قائم على هذا المبدأ فلا يشرف شخص إلا على من هم ضمن تخصصه .

٤- العناية بالضبط الإداري الحازم كمراعاة الوقت والقيام بالواجبات المحددة بدقة .

٥- ضبط إجراءات العمل ، أي تأدية العمل وفق خطط محددة وموضعة ويشمل هذا المعلم والمشرف .

٦- الاعتماد على الأوامر الموثقة كتابة بين المشرف والمعلم أو بين الإداري والمنفذ .

فمفهوم الإشراف ضمن هذه النظرية قائم على وضع مقاييس محددة لعمل المعلم تشمل كل تفاصيل عمله ، ويتولى المشرف المراقبة القوية الفعالة على المعلم للتأكد من قيامه بعمله وفق تلك المبادئ المفصلة ، ومع أن السيطرة الكامنة للبيروقراطية لم تمتد طويلا إلا أن عددا من أسسها ومبادئها ما زال مأخوذا به في معظم المجالات الإدارية ومنها الإشراف التربوي مثل ضبط إجراءات العمل والتقيد بالقوانين والأنظمة وسائر التشريعات في تسيير العمل في معظم المجالات في البلدان النامية .

كيف يتم تقويم عمل

المشرفين التربويين

في عصر المسؤولية يمثل هذا التقويم عملية هادفة لمحاولة الإجابة على سؤال لم يجد حتى الآن جوابا شافيا ، رغم مئات الأجوبة التي أعطيت له ، وذلك حسب رأي التربوي " **هارولد ماكينلي** " . إن التربويين في محاولاتهم الدائبة لم يتوصلوا إلى الأدوات التي تقوم فعالية وكفاءة الطالب والمعلم ، على الرغم من أن أدوات القياس والتقويم ركزت كثيرا على الأفراد داخل الصف (الطالب والمعلم) وأهملت بعض الشيء الأفراد الذين يوجهون النظام المدرسي ويمثلون القيادة الحكيمة (الإداريين) ، والأفراد المسؤولين عن تحسين التعليم "المشرفون التربويين".

إن عدم تقوييم هؤلاء الأفراد يعود لعدم توفر أدوات قياس وإجراءات يمكن استعمالها أو إلى تعدد وتنوع أدوار الإشراف والإدارة .

وهدف الإجراء المقترح في هذا المقال ونتائجه هو تزويد المشرفين بالمعلومات التي تساعدهم على إيجاد الفرص لتقويم أنفسهم والسماح للمعلمين بإعطاء أحكام ذات قيمة تتعلق بالإشراف والإدارة .

إن الإشراف عملية معقدة ، فالمشرفون يقومون بنشاطات متعددة ومتنوعة موكلة إليهم ، ويعملون مع أفراد تختلف هوياتهم بالنسبة لطبيعة العمل المسند إليهم . ولهذا **فالخطوة الأولى** الواجب اتخاذها في هذه الطريقة هي تحديد الأعمال والنشاطات التي تناط بالمشرف التربوي كي يقوم بها . فمثلا مسؤوليات مشرف العلوم تختلف اختلافا كليا عن مسئوليات مشرف الموسيقى ، ومسؤوليات المشرف في المرحلة الابتدائية تختلف عن مسئوليات المشرف في المرحلة الثانوية .

والخطوة الثانية : بعد تحديد العمل لا بد من معرفة هوية الأشخاص المنتفعين من العمل الموجه إليهم، وإيجاد الفرص لتوجيه سلوك الإشراف في كل عمل محدد . فمثلا تحديد مسؤولية الإشراف لمساعدة المعلمين في اختيار ووضع مواد المنهاج (وهنا الأشخاص المنتفعون هم المعلمون) . والفرصة السانحة لهم هي مراقبة سلوك المشرف في هذا العمل. وربما تحدد مسؤولية المشرف في تنسيق البرامج التعليمية ، وهذا العمل موجه للمعلمين أيضا ، بينما فرصة مراقبة سلوك المشرف في هذا المجال هي من اختصاصات رؤساء الأقسام والمديرين وبعض المعنيين في الإدارة المركزية .

والخطوة الثالثة : في هذا الإجراء هي تطوير استبانة تساعد الفرد في عرض الأعمال والنشاطات المحددة لأولئك الأفراد المعنيين الذين خدمهم سلوك المشرف في إيجاد الفرص لمراقبة سلوكه وأن تبنى الإستبانة بشكل يعزز المعلومات التالية :

١- إدراك تكرار إنجاز الإشراف في كل عمل .

٢- إدراك تكرار الانجاز المثالي في كل عمل .

٣- ادارك فعالية الإشراف في كل عمل .

٤- إدراك أهمية كل عمل .

لنفرض أن هناك ثلاثة أعمال إشراف قد حددت وتتعلق مباشرة بمساعدة المعلمين ، ولوحظ سلوك كل عمل من قبل المعلمين . من هنا فإن الفرد المسؤول عن تقويم الإشراف عليه أن يزود المعلمين باستبانة تشبه الشكل التالي :-

تعليمات للمعلمين :-

القائمة التالية هي أعمال المشرف المسؤول عنك ، من فضلك ضع إشارة على النص الذي ينطبق عليه .

١- إدراكك لتكرار إنجاز المشرف لكل عمل .

٢- إدراكك لعدد المرات التي ينجز فيها كل عمل بطريقة مثالية .

٣- إدراكك لفعالية الإشراف في كل عمل .

٤- إدراكك لأهمية الإشراف في كل عمل .

من فضلك استعمل القياسيات التالية في إجابتك :-

١- تكرار الانجاز العادي :- أبدا – نادرا ، أحيانا ، غالبا ، دائما .

٢- تكرار الإنجاز المثالي :- أبدا – نادرا ، أحيانا ، غالبا ، دائما .

٣- تكرار للفعالية :- فعال جدا ، فعال لحد ما ، غير متأكد ، غير فعال .

٤- إدراكك للأهمية :- مهم جدا ، مهم ، مهم لحد ما ، غير متأكد ، غير مهم .

من خلال هذا النوع من الإجراءات يستقبل المشرفون التغذية الراجعة من مختلف الأفراد الذين راقبوا سلوكهم مباشرة في أعمال الإشراف المحددة . ويجب أن يتضمن التقويم عملية الإشراف لكونهم مسؤولين مسؤولية مباشرة عن تحسين عملية التعلم والتعليم ، وإن إبعاد المشرف عن عملية التقويم يعني عدم تحقيق أهداف النظام المدرسي الذي يعتبر عاملا مهما في العملية التربوية، وبالنسبة للمعلمين فإن تقويم المشرف التربوي عطاء مرحب به لرفع مستوى كفاءة المعلم وتحسين نتاج إنجاز الطالب .

الإداري التائه بين المسؤولية والإنجاز
والوقت والإمكانات

تعد العملية الإدارية من أكثر الأعمال تشعبا وتعقيدا ، وتزداد أعـمال الإداري وتتشـعب بحسـب موقعه في المؤسسة ، فكلما ازداد حجم الأعمال الموكولة إليه تعددت وتنوعت نشاطاته ومهامه وواجباتـه ، وتضيق أعماله الإدارية وتصبح أكثر تخصصا كلما كان موقعه أدنى في السلم الوظيفي للمؤسسة .

ومن أهم الواجبات التي يقوم بها الإداري:

أ- المسؤولية :

يتحمل الإداري مسـؤولية المؤسسـة أو الفـرع الـذي هـو مسـؤول عنـه وعـن تحقيـق الأهـداف الموضوعة له ، ومـن خـلال ذلـك فهـو مسـؤول عـن النجـاح أو الفشـل الـذي تحققـه المؤسسـة ، والفـرق الجوهري بين مسؤولية الإداري ومسؤولية غيره من العاملين هو أن العامل العادي مسؤول عن أداء عملـه فقط ويحاسب أو يكافأ على تقصيره أو إنجازه ، أما الإداري فهو مسؤول عن إنجاز الآخرين أو تقصيرهم .

ومن هنا يقع كثير من المسؤولين الإداريين تحـت ظـروف صـعبة مـن الضـغط النفسيـ والقلـق ، لأنهم مسؤولون عن تحقيق نتائج ليست منوطة بـإرادتهم أو قـدراتهم هـم، وإنمـا هـي متعلقـة بقـدرات غيرهم وإرادة سواهم .

ب- التعامل مع الناس :

يتعامل المدير مع مـن هـم أعـلى منـه في المسـؤولية فالمـديرون العـاملون في الشركات لا بـد أن يتعاملوا مع مجالس الإدارة ، ورئيس الوزراء مع رئيس الدولة ، ورئـيس الدولـة مـع المجـالس التشر-يعية ، وهو يتعامل مع من هم في مستواه في

المؤسسات الأخرى التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعمله ، ويتعامل مع مـن هـم بمسـتواه في المؤسسة ، كما يتعامل مع من هم أدنى منه في المؤسسة ، ويتعامل مع أعداد قد تكبر حتـى تضـيق عـن الحصر ممن لهم علاقة بالمؤسسة كالزبائن والمنتجين والمشرفين والأجهزة الحكومية وغير الحكومية .

وحكمه على الناس ولاسيما مرؤوسيه ، يترتب عليـه نتـائج خطـيرة عـلى العمـل وعـلى الأشـخاص أنفسهم مثل ترقيتهم أو عزلهم أو تغيير أعمالهم ، والإداري مطالب أن يوثـق صـلته إلى أبعـد حـد ممكـن بالعاملين معه حتى يعرفهم معرفة حقيقية تمكنه من الحكم عليهم ، وهو مطالب في الوقت نفسه بـأن لا تؤثر علاقته الشخصية بهم في حكمه عليهم بل عليه أن يكـون موضـوعيا وأن لا تـؤثر العلاقـة أو ذوقـه أو عواطفه في الحكم على العاملين معه .

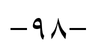
ج - مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول :

ينتج عن إدارة المؤسسات كثير من القضايا والمشاكل منها ما يتعلق بالمال أو بالناس أو بالأدوات ، وكثيرا ما تعرض للإداري مشاكل تتطلب منه اتخاذ القرار العاجل في لحظـة وقـوع المشـكلة ، وأحيانـا يجـد نفسه أمام خيارات متعددة يقف أمامها حائرا ، فكلها قد تكون محرجة أو مفيدة أو ضارة وقد يكون لكل منها مبررات وإيجابيات وسلبيات ، ويجد نفسه محتاجا لوقت يفكـر فيـه ويفاضـل بـين هـذه الخيـارات ، ولكن الأمر لا يحتمل الانتظار ، أو يحتاج إلى معلومات تعينه على اختيار الحل الأفضل ولكنها لا تتيسر لـه ، ويدخل في كثير من الأحيان في مناقشات مع غيره بل مع نفسه بين أمسه ويومه وغده ، وعجلة العمـل لا ترحم ولا تنتظر وعليه أن يتخذ القرار الملائم وفي الوقت المناسب ، عليه أن يكون حازما

في اتخاذ القرار وتنفيذه وتحمل النتائج المترتبة على تنفيذ قراراته ، ويحتاج أيضا إلى قدر كبير من الشجاعة لمواجهة المشاكل والنتائج التي قد لا تكون سارة أو مرضية لكثير من الناس ، وكثير من الإداريين يقعون في فخ التردد خوفا من النتائج فتتميع الأمور وتضطرب أحوال العاملين معهم .

د- التعامل مع الأشياء وتحديث الإدارة :

تتطلب إدارة المؤسسات الاستفادة من المرافق والأجهزة والأدوات واستعمال مختلف أنواع المواد ليس ذلك في المصانع وحسب وإنما في كل أنواع المؤسسات ، فإدارة المدرسة مثلا تتطلب الاستفادة من أبنيتها وملاعبها ومختبراتها بما فيها من أجهزة ومعدات ومواد ، ولم تعد أجهزة المكاتب أقلاما وأوراقا وكراسي ومكاتب فقط وإنما دخلت في معظم الإدارات الحديثة لأية مؤسسة حكومية أو خاصة أجهزة معقدة كالحاسبات الإلكترونية وغيرها ، وعلى الإداري أن يتعامل معها ويسخرها لتطوير العمل في مؤسسته . وليس من الضروري أن يكون الإداري خبيرا أو عالما بتلك الأجهزة ، ولكن عليه أن لا يعزل نفسه عما يجري حوله ، وأن يلم بشكل هذه الأمور وكيفية استعمالاتها ، ولا ينبغي أن يشعر بالحرج بجهله فيها فيقاومها أو يرفضها بل عليه أن يستعين بالخبراء وذوي المعرفة من المتخصصين فيها .



من مراحل التطور في الإدارة التربوية

مرحلة العلاقات الإنسانية

أتت الثورة الصناعية بما يسمى بالإدارة التقليدية التي ترتكز على الإنتاج ، ولكن تبين فيما بعد قصور هذه الإدارة عن تحقيقها لأهدافها ، فتم التوجه نحو اتخاذ العلاقات الإنسانية كعامل هام في زيادة الإنتاج بالرغم من أن الإدارة التقليدية قد عمدت في حزمها وضبطها للعاملين ، وبالرغم من الحوافز المادية المغرية التي تقدمها للعمال أصبحت عاجزة عن المحافظة على مستوى جيد من حجم الإنتاج ، لذلك فقد بدأت المؤسسات الصناعية الكبرى توجه خبراء الإدارة فيها للبحث عن البديل الذي يضمن استمرار تدفق الإنتاج واندفاع العاملين بفاعلية وحماس .

وقد سبقت مرحلة ظهور فترة مرحلة العلاقات الإنسانية محاولات لبعث الإدارة التقليدية وتطويرها بالاستفادة ما أمكن من علم النفس وعلم الاجتماع ، فقد كانت فترة الكساد التي خيمت على العالم في الثلاثينات ذات أثر في تأكيد مبادئ الإدارة التقليدية والعملية إذ يمثلان النموذج القادر على المحافظة على انخفاض كلفة الإنتاج ما أمكن .

ولكن ما أن بدأ الاقتصاد يتحرك نحو الانفراج وبخاصة بعد الحرب العالمية الثانية وبدأت أحوال العمال المادية وظروف عملهم بالتحسن نوعا ما ، حتى بدأ أصحاب العمل يشعرون أن مبادئ الإدارة التقليدية التي يمارسونها لا تخدم أهدافهم ولم تعد الأجور وتحسينها ومنح العمال مزيدا من المكافآت المادية كافية لرفع مستوى إنتاجهم واستمرارهم في العمل في المؤسسة التي يعملون بها ، ويعتبر **التون مايو** ELTON MAYO 1920 من أوائل الذي أثبتوا من خلال الأبحاث التي أجريت على عمال شركة الكهرباء الغربية THE WESTERN ELECTRIC COMPANY

وقد طرحت الأسئلة التالية كبداية لمرحلة جديدة من علاقة العمال بالعمل وأصحابه :

١. هل أصبح العمال فعلا مجهدين ؟

٢. هل فترات الراحة مرغوبة فعلا ؟

٣. هل تخفيض ساعات العمل أمر مرغوب ؟

٤. ما موقف العمال من الأعمال الموكولة إليهم ؟

٥. ما تأثير أدوات وأجهزة العمل على العمال ؟

٦. لماذا ينخفض مستوى الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد بدأت الدراسات تبحث عن إجابات لهذه التساؤلات وترددت اصطلاحات جديدة مثل الروح المعنوية ، والحالة النفسية ، وديناميكية الجماعة ، والإشراف الديمقراطي والعلاقات الإنسانية في العمل ، والمفاهيم السلوكية للحوافز .

ومن أبرز المنجزات في مرحلة العلاقات الإنسانية ما يلي :-

١. التركيز على أهمية فهم السلوك الإداري في إدارة المؤسسات .

٢. تأكيد أهمية الجماعات الصغيرة في المؤسسة وتأثير العلاقة الإنسانية بين أفراد الجماعة على عمل المؤسسة والإنتاج فيها ويعتبر نموذج **روبرت بيلز** ROBERT F.BALES ممثلا لهذا الاتجاه فهو يرى أن الجماعات الصغيرة يجب أن يتحقق فيها أمران :

أ. الاستمرار في أدائها لعملها الوظيفي في المؤسسة .

ب. المحافظة على علاقة إنسانية إيجابية منتجة بين أفرادها .

٣. تأكيد مبدأ الفروق الفردية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة وعلى الفروق بين المؤسسات المختلفة .

٤. العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية في محاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة ، ومع أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو البحث عن وسائل أكثر فعالية في زيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية للعمال ، إلا أنها لم تحقق الأهداف المتواخاة على المدى البعيد ، وفقدت بريقها وجاذبيتها ، وانتقدها البعض بأنها كانت وسيلة للسيطرة نفسيا على العمال واستغلالهم من حيث لا يشعرون ، واتهمت أيضا بأنها أوقعت المؤسسات تحت رحمة العمال وأهملتها ولم تحقق زيادة في الإنتاج .

٥. إن الدراسات التي أنجزت في مجالات السلوك القيادي وأنواع القيادة والمناخ التنظيمي للمؤسسات التي بدأت في ظل مرحلة العلاقات الإنسانية تعتبر رائدة ومفيدة في فهم السلوك الإداري .

أحكام المعلمين وتقديرهم لطلابهم وآثارها على سلوكيات الطلاب وتحصيلهم

يستحيل على الفرد أن يعيش في عالم موضوعي يخلو من أحكام قيمية تستند إلى النسبية في الاتجاهات والقيم والمعتقدات الاجتماعية المرغوبة . ويبدو أن الحياة المدرسية لا تشذ عن هذه القاعدة ، فالأحكام التي يصدرها على طلابه وتلك التي يصدرها الطلاب على معلميهم وزملائهم تتأثر دون ريب بما يحملون من اتجاهات وقيم ومعتقدات ، ويكمن الفرق الرئيس بين المعلم والطالب في هذا المجال في كون المعلم يحكم دوره التعليمي القيادي في غرفة الصف ، وهو أكثر قدرة من الطالب على ترجمة اتجاهاته وقيمه إلى سلوك فعلي فيحكم على طلابه بناء على تفضيلاته القيمية ويتفاعل معهم على هذا الأساس .

وقد أشارات دراسات عديدة لـ **HELTON & OAKLAND** إلى هذه الحقيقة فبينت أن المعلمين يتخذون اتجاهات متباينة أزاء الطلاب المتباينين مما يؤثر في تحصيل الطلاب وسلوكهم على حد سواء . وأشار **سيلبرمان SILBARMAN** في هذا السياق إلى شيوع أربعة اتجاهات بين المعلمين تحكم عملية تفاعلهم مع طلابهم وهذه الاتجاهات هي :

١. **اتجاه التعلق** : ويظهر من خلال إجابة المعلم على السؤال التالي :

إذا كان باستطاعتك الاحتفاظ بأحد طلابك لعام آخر بسبب ما تشعر به من متعة لدى تفاعلك معه فأي طالب تختار ؟

٢. **اتجاه الاهتمام** : ويتضح من إجابة السؤال التالي :

إذا كان باستطاعتك أن توجه انتباهك إلى أحد طلابك الذي يهمك أمره إلى حد بعيد فأي طالب تختار ؟

٣. **اتجاه اللامبالاة** : ويتبدى من خلال إجابة المعلم على الآتي :

إذا زار أحد الآباء المدرسة في أثناء جلسة تتناول شؤون الطلاب فمن هو الطالب الذي تتحدث عنه بأدنى درجة من الاستعدادية ؟

٤. **اتجاه النبذ** : ويتجلى عند الإجابة على السؤال التالي :

من الطالب الذي ترغب في نقله من صفك إلى صف آخر إذا كان يجب تخفيض عدد طلاب صفك طالبا واحدا فقط ؟

تتأثر نزعة المعلم في تصنيف طلابه حسب أحد هذه الاتجاهات بثلاثة عوامل هي :

أ. مستوى الطالب التحصيلي .
ب. قدرته على تعزيز سلوك معلمه في أثناء التفاعل الصفي .
ج. مدى توافقه أو إطاعته للنظم المدرسية .

إن الطالب الذي يحظى باتجاه التعلق هو المتفوق تحصيليا ، والمطيع لقواعد النظام المدرسي ، والقادر على تعزيز سلوك معلمه في الصف . والطالب الذي يحظى في " الاهتمام " هو الذي يواجه صعوبات تعليمية ويطيع النظام المدرسي ويعزز سلوك المعلم الصفي . والطالب الذي يحظى في " اللامبالاة " هو الذي يستجيب على نحو سلبي للمعلم ويفشل في تعزيز سلوك المعلم في أثناء عملية التفاعل الصفي ، أما الطالب الذي يحظى في " النبذ " فلا يفشل في تزويد المعلم في التعزيز فقط بل غالبا ما يسبب مشكلات تتعلق بالنظام المدرسي ، وهكذا يتضح أن اتجاهات المعلمين في تفاعلهم مع طلابهم لا تتوقف على مدى تقدم هؤلاء الطلاب تحصيليا فحسب ، بل أيضا على بعض الخصائص الشخصية الأخرى التي يتمتعون بها كقدرتهم على التوافق مع النظم المدرسية وقواعدها وقدرتهم على تعزيز سلوك معلميهم ، وعدم إثارة المشكلات الانضباطية .

ولما كان تعزيز هذه العوامل يعتمد أساسا على إدراك المعلم لها ، لذا ينبغي له أن يكون متبصرا فيها جميعها وأن لا يتسرع في إصدار أحكامه القيمية في صددها ، لما قد يترتب عليها من آثار سلبية في تحصيل الطلاب وسلوكياتهم بشكل عام .



النمو المعرفي والأخلاقي في

المؤسسات التربوية

إن النمو مزيج من النضج والتعليم ، وهو المظهر الأساسي في التربية الذي يعزز تطور نمو الطلاب المعرفي والعقلي .

وهناك نظريتان رئيستان للنمو المعرفي :-

النظرية الأولى : نظرية **بياجيه " Piaget "** وتؤكد قدرة الفرد على تكييف نفسه مع البيئة من خلال التنظيم المعرفي الفعلي لاستيعاب الخبرات الجديدة في التراكيب المعرفية ، وملاءمة التراكيب المعرفية لخبرات الفرد ، وتقسم النظرية النمو المعرفي إلى **أربعة مراحل :- المرحلة الحسية الحركية ، مرحلة ما قبل الفعالية ، مرحلة الفعالية المدركة ، ومرحلة الفعالية الأساسية** ، وهذه المراحل تعكس سبل التطور من السهل إلى المعقد ، من المدرك إلى المجرد. من الاعتماد على الإحساس والإدراك المباشر ، إلى استعمال الرموز المجردة والفكر .

النظرية الثانية :- وهي نظرية **برونر " Bruner "** التي تقسم النمو المعرفي إلى ثلاثة مراحل وهي :- العمل من خلال البيئة ، التخيل ، والأنظمة الرمزية ، وإن المعلم الناجح هو الذي يساعد طلابه في تطوير مهارات الاتصال بينه وبينهم ، وبين بعضهم بعضا ، كما انه يدرك أهمية استغلال اللغة كعامل فعال في تعزيز النمو المعرفي لدى طلابه وبناء قدراتهم ، إذ أن الطلاب ينمون عقليا ومعرفيا من خلال اللغة مباشرة .

وقد عرفت نظرية النمو المعرفي الذكاء بأنه القدرة على التكيف مع البيئة وأنه مستوى السببية المعرفية كما يعتبر أهم بكثير من السرعة ودقة الإجابة في ورقة الأسئلة .

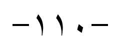
إن اختبارات الذكاء قد تطورت لتحديد هوية الطلاب المعاقين والمتفوقين وانتشرت لتعطي إيضاحات لقدرات الطلاب . وهناك جدل حول الوراثة العقلية ونوعية الأسئلة المبكرة التي يطرحها الطفل والتي تعتبر عاملا مهما في مساعدة الأطفال على تطوير ذكائهم تطويرا إيجابيا .

إن الاستراتيجيات العديدة لأساسيات التعليم مبنية على نظريات النمو المعرفي من خلال تشجيع النمو المعرفي العام باستخدام الخبرات التعليمية لكل مرحلة من مراحل المعرفة السببية للطلاب بتسهيل التفكير المنطقي وبتعزيز نشاطات التعلم . ووضع الطلاب في مجموعات تعلم تعاونية ، وتشجيع المناظرات والندوات والأخذ بوجهات نظر الآخرين .

ولامتداد نظرية النمو المعرفي بنى " **بياجيه** " **نظرية النمو المعرفي** وقسمها إلى ثلاث مراحل :- الخاصية الأخلاقية وهي الصفات الأخلاقية الملازمة للفرد نفسه، " والتبعية الأخلاقية " المبنية على الشعور بالخضوع لإطاعة قوانين الآخرين والمساواة في الأخذ والعطاء، " والاستقلالية الأخلاقية " المبنية على التعاون والإنصاف. ويعتقد " **بياجيه** " أن التفاعل التعاوني المتبادل وفهم أبعاد وجهات نظر الآخرين كلها تعزز النمو الأخلاقي .

وقد توسع **كول برغ " Kohlberg** " في نظرية " **بياجيه** " الأخلاقية وافترض أن هناك **ست مراحل للخاصية الأخلاقية** : تجنب العقاب ، الاهتمام الذاتي في إشباع حاجات الفرد ، قدرة الفرد على إرضاء الآخرين ، قيامه بواجبه على الوجه الأكمل ، إتباعه لقيم مجتمعه ، واختياره الذاتي للمبادئ الأخلاقية .

وبقراءة كل ما سبق بتمعن ندرك بحماس وثقة كبيرين أن المعلم المنتمي والملتزم يستطيع تعزيز النمو المعرفي والأخلاقي لدى طلابه لأنه وحده الركيزة الأساسية التي تعمل جاهدة للنهوض بمجتمعه وأمته من خلال أبنائنا الذين هم أمانة بين يديه .



النظام المدرسي

النظام مشكلة خطيرة وجادة لمعظم المعلمين وخصوصا أولئك المستجدين منهم ، ومع ازدياد خطورة مشاكل النظام أصبح لزاما أن يكون المعلم على درجة من الكفاية (في قوة شخصيته ومستوى معرفته) لضبط سلوك التلاميذ ، ولا يعني الضبط أن يتمتع الطالب بالهدوء الكامل وعدم الحركة ، وان يكون قابلا للتعلم فقط ، ولكن يعني أن يكون التلميذ قادرا على تلبية توقعات دوره كطالب ، ملتزما بسلوكيات ملائمة تتطابق مع سلوكيات الطالب المتحضر .

ويسهل تطبيق هذا السلوك البناء (السلوك المتحضر) بواسطة استراتيجيات التأثير المختلفة على سلوكيات الطلاب . ولنأخذ تأثير كل إستراتيجية على حدة كي نوضحها ونترجمها إلى عمل :-

١- إستراتيجية تأثير المؤسسة التربوية :

على المؤسسة التربوية أن تقوم بالآتي كي تخفف من أعباء مشاكل النظام المدرسي .

أ- أن توضح الأنظمة المدرسية سلوكيات الطالب الملائمة وتوصلها له وأن تبين معايير السلوك الحضاري .

ب- أن يشترك الطالب في عملية صنع القرار حول الأنظمة الصفية الملائمة وتحديد قواعد السلوك المطلوب كي يتبناها الطلبة المعنيون بها .

ج- أن تحدد هوية الطلاب ذوي السلوكيات الفوضوية المتطرفة المتسمة بأشكال مختلفة (كالتدخين داخل الصف ، التهجم على المعلم ، إثارة الفوضى أثناء الحصص وغيرها من أشكال السلوك الفوضوي) ،

وتحبذ المساعدة الفورية بواسطة الخدمات والنشاطات الاجتماعية والثقافية للمدرسة لوضع برنامج للتدخل السريع المدروس حين الضرورة (أي حين نشوب شجار أو فوضى) .

٢- إستراتيجية تأثير الزملاء (داخل المؤسسة التربوية) :

يستغل تأثير الزملاء لزيادة التزام الطلاب بالنظام الذي يعزز التحصيل العلمي بالأساليب التالية :-

أ- استعمال أساليب التعلم التعاوني بتقسيم الطلابي ليعملوا في مجموعات شبيهة بطريقة المشروع، لتعزيز تأثير الطلاب ذوي السلوكيات الحضارية بطريقة غير مباشرة على زملائهم ذوي السلوكيات الفوضوية لرفع مستوى التحصيل العلمي ولدعم التفاعل في الاشتراك في نشاطات التعلم المختلفة .

ب- استغلال المجموعات الطلابية المتشابهة والمتوافقة في استمرارية تعزيز تأثير الطلاب على زملائهم ، ودفعهم للاشتراك والتفاعل في الأنشطة الجماعية المختلفة (الاجتماعية منها والثقافية) .

٣- إستراتيجية تأثير المعلم :

وحين لا تجدي استراتيجيات تأثير المؤسسة التربوية ولا إستراتيجية تأثير الزملاء نفعا ، على المعلم أن يواجه سلوك الطالب المنحرف مباشرة ، وعليه أن يستغل الاستراتيجيات التالية :-

أ- أن يستعمل أساليب التعليم الفعال الذي يزيد من تفاعل الطالب أثناء شرح الدرس وأن يشترك وباستمرار في عملية التعليم والتعلم .

ب- أن يستعمل إجراءات الثواب والعقاب كي يخفف من سلوكيات الطالب الفوضوية .

ج- أن يضع اتفاقات مدروسة ومخططة ويناقشها مع الطلاب ذوي السلوكيات الفوضوية. لتحديد كيفية تصرفهم حاضرا ومستقبلا لمنع عملية تشوش التعليم والتعلم .

د- أن يتحكم المعلم في تصرفه حين الإثارة والغضب كي يمنع الانفعال والتوتر والخوف التي تؤثر جميعها على عمله، وتعيقه من التصرف الحكيم حين وقوع الأشكال وان يسيطر سيطرة تامة على مشاعره كي لا تتداخل في تعليمات وأنظمة ضبط مشاكل النظام .

ويجب أن لا يغيب عن الأذهان أن طلاب ذوي السلوكيات الفوضوية هم أولى الطلاب بالاهتمام والرعاية والمساعدة للتغلب على معظم مشاكلهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية التي لها بالغ الأثر على تصرفات الطالب الفرد نتيجة لمعاناة يكبتها ولكنها تظهر بسلوكيات غير إرادية وغير مرغوب فيها تؤثر على تحصيلهم العلمي .

كفايات وصفات معلم

المدرسة الابتدائية

إن العمل الذي يقوم بـه معلـم المرحلـة الابتدائيـة عمـل خطـير ، لـه أبعـاده الواسـعة ، وآفاقـه المتعددة ، وآثاره العميقة ، فالمعلم يكون شخصية الطالب أو بتعبير آخـر يسـاعد الطالـب عـلى أن يكـون شخصية نفسه على نحو يستطيع معه أن يشارك في حياة المجتمع مشاركة إيجابية فعالة .

ولتحقيق هذه الغاية يجب أن تتوافر الكفايات والصفات التالية لدى هذا المعلم:

١- معرفة المبادئ العامة ذات العلاقة بنمو الأطفال في المرحلة الابتدائية " الطفولة المتوسـطة " أي نموهم بأبعادهم المختلفة : الجسمي والعقلي والانفعالي والروحي والاجتماعي .

٢- معرفة حاجات الأطفال واهتماماتهم ومشاكلهم ليتمكن مـن تزويـدهم بالتوجيـه والإرشـاد اللازمين ، فمعلم الصف الكفؤ يعـي حاجـات طلابـه مثـل الحاجـة إلى الانـتماء والحاجـة إلى الأمن والطمأنينة ، والحاجة إلى التحرر من الخوف ، والحاجة إلى الحب والعطف ، والحاجـة إلى التقدير ، ويكون معلمو الصف قادرين على خدمة أطفالهم إذا عرفـوا حاجـاتهم معرفـة تامة، ومن ثم يقدمون لهم الخبرات التعليمية التعليمية التي تشبع تلك الحاجات .

٣- معرفة الفروق الفردية بين الأطفال ليتمكن معلم الصف من الإشراف عـلى تـربيتهم إشرافـا صحيحا وفعالا ، على أن يعرف مجالات هـذه الفـروق ونوعيتهـا ودرجتهـا والإجـراءات التـي يجب اتخاذها لمساعدة المرغوب فيها وفق طبيعة هـذه الفـروق ومتطلباتهـا . وعـلى معلـم الصف

أن يكون صديقا لجميع طلابه ، وان يحد من تحمسه لأي منهم بصورة خاصة ، فتفضيل طفل معين بسبب صعوبات للمعلم وصعوبات للطفل المدلل ، وبذلك ينمي عند أطفاله القلق والخداع وربما العداء .

٤- إن معرفة معلم الصف لأطفاله لا تعني شيئا إذا لم تكن المعرفة ممزوجة بحبه لهم واهتمامه بهم ، فالاهتمام بالأطفال وحبهم من المتطلبات الأولوية والأساسية للتعليم الجيد .

<u>تقويم المرحلة الابتدائية لطلابه</u> :-

تحتل عملية التقويم مكانة هامة في عملية التعليم ، والتقويم عملية تشخيصية علاجية ترمي إلى تحديد مدى التقدم الذي أحرزه الطالب في الوصول للأهداف التعليمية ، بغية مساعدته على النمو، وبلوغ هذه الأهداف في ضوء نتائج عملية التقويم .

والمعلم عند تقويمه لطلابه عليه أن ينطلق من منطلقين أساسيين هما :

أ. النظرة الشمولية لوضع الطالب التربوي ، فربما يكون الطالب ضعيفا في مادة معينة وقويا في المواد الأخرى ، لذا فمن المستحسن لمعلم المادة التي يعاني الطالب من ضعف فيها أن يستوضح من زملائه ، معلمي المواد الأخرى ، عن وضع هذا الطالب .

ب.تقويم عمل الطالب من خلال انجازاته هو ، وليس مقارنة بانجازات غيره من الطلاب ، أي اعتماد الخبرات التي تقيس مدى تقدم الطالب نفسه أو تراجعه .

المعلم صانع القرارات :-

المعلم الجيد هو المعلم الذي يهتم بإدارة صفه من خلال ممارسته للمهمات التي تشتمل عليها العملية التربوية التعليمية بأسلوب ديمقراطي يعتمد على مبادئ العمل التعاوني والجماعي بينه وبين طلابه في أداء هذه المهام ، ويتم ذلك من خلال القرارات التي يصنعها المعلم في إدارة صفه والتي تبرز في المجالات التالية :

١- وضع الأهداف التعليمية وتحديدها .

٢- تحديد الأساليب التي ستتبع في الدروس والأنشطة التي ستمارس من اجل بلوغ الهدف .

٣- اشتراك الطلاب في وضع الأهداف وممارسة الأنشطة .

٤- تبيان الوسائل التعليمية التي سيستخدمها .

٥- وسائل التقويم التي سيستخدمها .

ومن الملاحظ في هذه الأعمال ، أن بعضها يتم داخل غرفة الصف والبعض الآخر خارجها ، وحتى ينجح المعلم في تعليمه وفي إدارة صفه فلا بد من أن تكون أهدافه التي يسعى لتحقيقها واضحة تماما ، فبمقدار وضوحها في ذهنه أو ذهن طلابه يكون تعليمه أجدى ويكون طلابه أقدر وأكثر شوقا للدرس ومتابعة التحصيل ، وعندما تكون الأهداف واضحة يصبح بمقدور المعلم تصميم النشاطات الصفية بحيث تنصب على بلوغ الأهداف المرسومة .

المستوى الاقتصادي – الاجتماعي للطلاب :-

تشير بعض الدراسات إلى أن المعلمين يتأثرون لدى تفاعلهم مع طلابهم بالخلفية الثقافية والطبقة الاقتصادية والاجتماعية التي ينتمي إليها طلابهم ، حيث يميل المعلمون إلى التفاعل مع طلاب المستويات الاقتصادية إلا على نحو أفضل

من تفاعلهم من طلاب المستويات الاقتصادية والاجتماعية الدنيا ، بالرغم من وجود ارتباط ايجابي بين الخلفية الثقافية والاقتصادية الاجتماعية وبعض الخصائص المعرفية كالقدرة العقلية والاستيعاب والتعاون والمشاركة والتحصيل الأكاديمي، إلا أنه لا بد من اخذ العديد من العوامل الأخرى في الحسبان لدى الحكم على الطلاب والتفاعل معهم مثل الدافعية ومستوى الطموح ومفهوم الذات .

العلاقة بين نظريات التعلم

وأنماط التعليم

إن نظرية التعلم تعد نقطة البداية الأكثر ملاءمة والأكثر قدرة على اكتشاف المبادئ العامة التي يمكن أن تصاغ في ضوء كل من العمليات النفسية المتوسطة وعلاقات السبب بالنتيجة والتي تؤدي إلى ما يسمى الآن بأنماط أو نماذج التعليم ، ولكي يكتمل لنا فهم العلاقة بين نظريات التعلم وأنماط التعليم لا بد لنا من أن نميز بين النوعين .

تختلف نظريات التعلم في محتواها عن أنماط التعليم حيث تسعى الأولى إلى شرح الظروف التي يحتمل أن يحدث أو لا يحدث التعلم ضمنها ، فهي تتعرض لمفاهيم عامة تنطبق على جميع مهمات التعلم وفي جميع المواقف التي يحدث فيها التعلم بغض النظر عن كونها داخل أو خارج المدرسة ، بعبارة أخرى تعد هذه النظريات أكثر تصورا ودقة من أنماط التعليم وتعنى بالوصف بينما تسعى الثانية إلى التوظيف ، أي تحاول تحديد الإجراءات الواجبة والتي يمكن التوصية بها في الممارسة ، أي أن محتواها يتناول المنهاج المدرسي والإطار الاجتماعي الذي يتم فيه التعلم .

وتعتمد أنماط التعليم اعتمادا كبيرا على نظريات التعلم إلا أن نظريات التعليم تعتبر سلوك المعلمين العامل الأساسي في تعلم التلميذ ، ويعتبر سلوك المعلم أحد العوامل الفعالة في مواقف التعلم . يحدث التعلم في وجود المعلمين كما يحدث دون وجودهم فالأطفال يتعلمون قبل التحاقهم بالمدرسة وكذلك الكبار الذين يستمرون في التعلم بعد أن يتركوا المدرسة .

لقد قام علماء النفس التربوي ببناء نماذج جديدة على درجة من التوافق والاتفاق وتهتم بجوانب محددة في التعلم المدرسي .

ويرى **هيلجارد (Hilgard)** أن النمط التعليمي هو نظرية تطبيق لنظريات التعلم ويختلف عنها من حيث الوصف والتفسير . وهذا يدفعنا إلى أن نقرر بان تحسين التعلم الصفي يتضمن جانبين هامين هما :

١. استخدام استراتيجيات التعلم .

٢. استخدام استراتيجيات التعليم .

واستراتيجيات التعليم هي الخطط التي يستخدمها المعلم من أجل مساعدة المتعلم على اكتساب خبرة في موضوع معين . وتكون عملية الاكتساب هذه مخططة ومنظمة ومتسلسلة بحيث يحدد فيها الهدف النهائي من التعلم ، وتحدد فيها النماذج التعليمية التي سيقوم بها المعلم للوصول إلى نتاجات قد خطط لها .

إن نمط التعليم يدور حول المحاور الثلاثة التالية :

١. كيف يتصرف المعلمون ؟

٢. لماذا يتصرف المعلمون بهذه الطريقة ؟

٣. ما أثر المعلمين على سلوك الطلاب ؟

والإجابة على هذه الأسئلة تكون مفهوما عاما لأنماط التعليم التي تنطبق على جميع المعلمين وجميع مواد التدريس ومواقفه المتنوعة .

ويرى " **أوزبل** " أن نمط التعليم يعني تحويل نظريات التعلم من نظريات عامة إلى أنماط تعليمية خاصة ترتبط بالتعلم في الصف المدرسي .

ويرى " **جيج** " أن مجال تطبيق نظريات التعلم محدود في ميدان الممارسات التربوية وأن نظريات التعلم لا تقدم حلولا للمشاكل والقضايا التي يواجهها المعلم في الصف المدرسي . ويقترح أن تحل أنماط التعليم محل نظريات التعلم .

بينما يرى " **سميث** " أنه لا بد من اعتماد أنماط التعليم على نظريات التعلم. إن نظريات التعلم لا تشرح لنا كيفية التدريس بطريقة جيدة ، إلا أنها تقدم لنا أفضل منطق لاكتشاف المبادئ العامة للتدريس ، وعلينا أن نضع هذه المبادئ موضع التطبيق لأن العلاقة بين نظريات التعلم وأنماط التعليم ليست بسيطة أو مباشرة .

خلاصة القول فإن عملية الوصول إلى أنماط أو أساليب تعليم فعالة ترتبط بنظريات التعلم. علينا أن نعرف نمط التعليم بأنه : **خطة توجيهية تعتمد على نظرية تعلم معينة تسهل على المعلم عملية تخطيط نشاطاته التعليمية على مستوى الأهداف والتنفيذ والتقويم .**

ما هي خصائص النمط التعليمي

يعد النمط التعليمي محاولة لتنظيم المعلومات والمبـادئ المشـتقة مـن نظريـات الـتعلم بهـدف تزويد المعلم بإجابات واضحة ومنطقية عن السؤال التالي الذي يطرح نفسه : " كيف أعلم " ؟

ومن هنا نلاحظ أن النمط التعليمي يتعدى مسألة فهـم ظـواهر الـتعلم وتفسـيرها، ويقـدم لنـا اقتراحا لمجموعة من الإجراءات التطبيقية المحـددة والتـي توجـه جهـود المعلـم التعليميـة وتـزوده بـدليل علمي يساعده في التغلب على ما قد يعترضه من مشكلات متعددة في مواقف تعليمية متنوعة .

ويتسم مثل هذا النمط بخصائص عامة وهامة وأوجزها فيما يلي :

١- تقوم الأنماط التعليمية على مجموعة مسلمات أو افتراضات مقبولة دون برهان . وتختلف هـذه الافتراضات باختلاف نظريـات الـتعلم : وهـي النظريـة السـلوكية ، النظريـة المعرفيـة ، النظريـة الاجتماعية ونظرية الاتجاه الإنساني.

٢- يتضمن النمط التعليمي مجموعة تعريفات للمصطلحات أو المفاهيم التي تنـدرج تحتـه حيـث تربط هذه التعريفات مفاهيم النمط التعليمي بالإجراءات التطبيقية المقترحة .

٣- تؤدي مسلمات النمط التعليمي ومفاهيمه وعلاقاته إلى بناء فرضـيات منبئـة تمكـن المعلـم مـن اتخاذ مجموعة إجراءات يتحقق بواسطتها من مدى صدق النمط التعليمي وفاعليته .

٤- يتضمن النمط التعليمي مجموعة قواعد ومبادئ تحكم العلاقات القائمة بين مفاهيمه المختلفة ، وتلعب عملية تحديد نوعية هذه العلاقات دورا هاما في فهم النمط التعليمي وضبط التعليم والتنبؤ بنتائجه .

إن الأنماط التعليمية ما هي إلا وجهات نظر عامة حول عملية التعليم ، وإنها تفيد في تحقيق أهداف عامة في العملية التعليمية ، وإن الاهتمام بأنماط التعليم يفرض على جميع المهتمين في مجال علم النفس التربوي أخذه بعين الاعتبار .

ولعل ذلك يمثل كما يرى " **جويس وويل** " خططا أو أنماطا يمكن استخدامها في تشكيل المناهج ، وتصميم المواد التعليمية ، وتوجيه التعليم داخل حجرة الدراسة من مواقف التعلم .

ولعل أهم ما يمكن استنتاجه من تنوع الأنماط التعليمية أنه توجد طرق كثيرة للتعليم على نحو يؤدي بنا إلى القول بوجود أنواع كثيرة من أنماط التعليم الجيدة التي تختلف حسب الأشخاص والمكان والزمان : وهذا يجعلنا نحدد مستوى الجودة ولمن ؟

ولكي يستطيع المعلم إصدار أحكام تفصيلية عن الأنماط التفصيلية التي تتوافر لديه لا بد من مجموعة من المعايير أو المحكات التي يعتمد عليها في إصدار أحكامه ، والتي أوجزها فيما يلي:

أ. **الأهمية** : يجب أن يستثير النمط التعليمي اهتمام المعلم حتى يؤدي إلى زيادة دافعيته نحو تجربته وتطبيقه في حال التأكد من صدقه ، وتتحدد أهمية النمط بجدواه تعليميا ودوره في تذليل صعوبات التعلم وتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقصر وقت ممكن .

ب. **الدقة والوضوح :** أي خلو النمط من الغموض منعا للتفسيرات والتأويلات المتباينة حيث تؤدي إلى إجراءات تطبيقية متعارضة .

ج. **الشمولية** : النمط التعليمي الجيد هو القادر على معالجة أكبر عدد من متغيرات العملية التعليمية والمدخلات التربوية وأساليب تنفيذ التعليم وعملية التقويم .

د. **الاقتصاد والبساطة** : يعد النمط التعليمي جيدا عندما يتضمن افتراضات ومصطلحات بسيطة غير معقدة ويستخدم افتراضات ومفاهيم أبسط وأقل .

هـ . الإجرائية : يتضمن النمط التعليمي مجموعة إجراءات منظمة توجه عملية تنفيذ النشاطات التعليمية بطريقة محددة قابلة للملاحظة والقياس، لأن ذلك يساعد على التحقق من صدقها والحكم عليها وتقويمها .

نظرة إلى السلوك والدوافع

قبل أن نبحث في السمات المحددة لكل منهما علينا أن نشير إلى الفارق المهم بين السلوك والدافع فنقول مثلا إن الدافع العدواني يعني الرغبة في إيذاء شخص ما ، والسلوك العدواني يعني ضرب شخص ما .

إن الدافع هو الحاجة أو المتغير الوسيط الذي يشير إلى الرغبة في تحقيق هدف معين . لذا نستنتج أن الدوافع تختلف عن السلوك ، وأن الفروق الفردية في قوة الدافع تستنتج من اتجاه السلوك الفردي ومثابرته في المحاولة للوصول إلى الهدف المرغوب . فمثلا رغبة ولدين في الحصول على هدف رياضي مهم في تسجيل رقم قياسي جديد في السباحة لقطع مسافة مئة متر ، فالولد ا لذي يتمرن بجد ومثابرة في محاولاته للحصول على عمل بطولي بالرغم من الصعوبات والعراقيل والفشل إلا انه يظهر أكثر دافعية للنجاح من الولد الثاني الذي استسلم بعد جهد روتيني وتمرين بسيط خوفا من الفشل .

إن الولد الأول أراد أن يحطم الرقم القياسي ليس رغبة منه في النجاح الرياضي بحد ذاته ولكنه أراد أن يحظى بحب واستحسان والده الرياضي . هذا المثل يوضح أن الاستجابة المحددة يمكن أن تظهر لتشبع دافعا محددا وربما تكون في الواقع خدمة لحاجة أخرى . ولكن الولد الثاني استسلم بسهولة لا لان الدافعية تنقصه للنجاح في السباحة ولكنه كان خائفا جدا من الفشل .

هذه الحالة توضح أن :

١. الدافع يمكن أن يكون قويا ومع ذلك لا يقود مباشرة إلى السلوك الذي يشبع ذلك الدافع.

٢. الخوف أو القلق يعيق تحقيق الهدف المباشر بالرغم من قوة الدافع لتحقيق الهدف .

إن الدافع الرئيس للولد الأول هـو الحصـول عـلى استحسـان والـده وقـد تعلـم أن الاسـتجابة في المحاولة الجادة في الألعاب الرياضية تحقق الحب والاستحسـان الأبـوي الـذي يعتـبر الهـدف الأكيـد الـذي حاول تحقيقه برغبة شديدة .

التعلم وكيف يتطور

يعرف التعلم بأنه الطريقة التي يتعدل بها السلوك أو أنه إطلاق الطاقات الكامنة للسلوك نتيجة لخبرة الفرد . وهذا يعني أن التعلم هو إيجاد علاقات جديدة وطيدة أو روابط أو تواصل بين وحدات لم تكن مترابطة في السابق . ويمكن أن تكون هذه العلاقات عديدة ومتنوعة بين :-

أولا: الإثارة والاستجابة العلنية .

ثانيا: بين الإثارة والعمليات الداخلية .

ثالثا: بين العمليات الداخلية والاستجابات العلنية .

رابعا: بين زوجين أو أكثر من العمليات الداخلية وبهذا يشير التعلم إلى تأسيس روابط جديدة أو تقوية روابط فكرية متواجدة لكنها ضعيفة .

تكون الإثارات والاستجابات على أنواع كثيرة ومختلفة، فالفرد الذي يتعلم كيف يستجيب للإشارة الضوئية سرعان ما يضع قدميه على فرامل السيارة ليوقفها ، وهذا مؤشر لتوطيد الروابط الفكرية بين الإثارة المرئية (الإشارة الضوئية) وبين استجابة السيارة (وضع القدم على الفرامل). ليست الإشارة الضوئية وحدها هي الإثارة الواضحة ، ولكن ومن الممكن أن تكون رؤية وجه ألام أو سماع صوتها أو أية إثارة داخلية مثل الأفكار والتصور والشعور والإحساسات الجسدية كلها إثارات لاستجابات متعلمة ، وكذلك الاستجابات تكون على أنواع عديدة منها :- حركية كالتكلم والمشي وضرب كرة القدم أو استجابات فسيولوجية كالعرق أو ازدياد ضربات القلب .

إن أهمية التعلم في تطور الطفل تكون صعبة إذا غالينا في تقديرها ، لأن أنواع استجابات الطفل الوليد والطفل النامي يمكن أن تكتسب بالتعلم ، ولكن مقدار ما تعلمه محدود جدا لأنه يعود إلى طبيعة الطفل البيولوجية والوراثية . إن أي كائن بشري لا يستطيع أن يسبح كما تسبح السمكة أو يركض كالغزال بالرغم من التعابير العامية التي نستعملها لوصف سباق متفوق أو عداء ماهر.

إن الكثير من الصفات الإنسانية مثل الذكاء العادي أو مهارات الانجاز لا تتوقف وحدها على العقل " أي تكتسب بالتعلم ولكن الرغبات والقيم والمخاوف والسلوكيات وحتى الكثير من الاستجابات الفسيولوجية تكتسب بالتعلم .

لقد بذلت محاولات عديدة لمعرفة كيف يحدث التعلم وكيف يقود التفاعل المستمر بين العضو البيولوجي وبيئته إلى تعديل في القدرة الفردية للإنجاز بالإضافة إلى الإنجاز نفسه . هذا كله قد شغل الباحثين والموهوبين وواضعي النظريات عبر عقود كثيرة ، وحتى في السنوات القليلة الماضية حدث تقدم ملحوظ في معرفة ما يمكن أن يكتسب بالتعلم وضبطه بحدود ملفتة للنظر ، وعلى سبيل المثال وجد أن الخلية العصبية الواحدة في دماغ حيوان حي يمكن أن تعلم كيف تزيد أو تخفض معدل إطلاق الدوافع العصبية. كما أجرى عدد من علماء النفس دراسات مستفيضة على أطفال مصابين إما بتلف دماغي أو اضطراب عقلي وأشاروا إلى أن الأطفال الذين لم يستجيبوا في السابق إلى كل المطالب البيئية أو من استجاب منهم بطريقة غير ملائمة أو مطابقة بالرغم من المحاولات الشجاعة في المعالجة المألوفة يمكن أن يتعلموا بأناة وصبر من خلال إجراءات تعلم مدروسة، لأن الكثير من هذه الاستجابات ضرورية للحياة الاجتماعية . لقد ظهر كذلك أنه كلما تعلمنا من الطريقة التجريبية عن أوضاع التعلم الضرورية وتحت ظروف متنوعة كلما واجهنا صعوبات كثيرة في تطوير نظرية تعلم نظامية يستطيع بها الفرد أن يعلن عن المبادئ الأساسية التي من الممكن أن يعتمد عليها ، ولكن تبين له أن أغلبية حالات التعلم معقدة ومختلفة . وعلى النقيض فان التفجر الآني في

المعلومات الحقيقية عن تطوير المهارات والقدرات توضح تحديات لنظريات التعلم التي من الاستحالة بمكان حلها في السنوات القادمة . ونتيجة لذلك فمن غير الممكن تقديم مجموعة كاملة من مبادئ التعلم النظرية التي يمكن تطبيقها على جميع السلوكيات المكتسبة ، فمثلا من الصعب تفسير التقدم السريع في اللغة لطفل عمره سنتان أو لطفل المدرسة الذي يتقدم في تفكيره اللغوي وينتقل من مرحلة معرفية إلى أخرى بالنسبة إلى مبادئ التعلم الثابتة والتي تطبق في تطوير وتعديل الكثير من استجابات الطفل . ومع ذلك فانه من الممكن المساهمة الضرورية لمعرفتنا لدور التعلم في نمو الطفل بتقديم النتائج التجريبية الهامة عن تعلم الأطفال ومناقشة بعض مبادئ التعلم النظرية الأساسية التي تظهر عمليا في اكتساب وتطوير الكثير من مجالات السلوك .

الأهداف التربوية والأهداف السلوكية

من العلوم أن أية مؤسسة سواء أكانت تربوية أم غير تربوية تسعى إلى النجاح ، ويصعب في كثير من الأحيان التحقق من هذا النجاح ما لم تكن هناك مجموعة من الأهداف الواضحة التي تحدد ما يجب على المؤسسة أداؤه ، وكيف توجه نشاطات العاملين فيها ، وتعمل على قياس نتاجاتها ، وتساعد على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة لها .

ويهدف العمل التربوي سواء أكان قاصدا أم غير قاصد إلى تغيير سلوك الفرد، ويغدو هذا العمل أكثر نجاحا إذا تم تخطيطه وتنفيذه وتقويمه في ضوء أهداف واضحة قابلة للتحقيق ، فإذا اكتنف الغموض أي جزء من أهداف العمل التربوي فإنه يحول دون التوصل إلى النتائج المرغوب بها، ذلك أن الغموض يجعل الأهداف عرضة لتغيرات وتأويلات مختلفة قد تؤثر سلبا على العمل التربوي . لذلك اهتم علماء النفس والتربية منذ الستينات بصياغة الأهداف في العملية التربوية إدراكا منهم لأهمية دورها في نجاح العمل، واعتبروا تحديدها وصياغتها في عبارات واضحة هي الخطوة الأساس لأي نشاط تعليمي وتعلمي، وأجريت حولها الدراسات التي أشارت نتائجها إلى دورها الفعال في العملية التربوية التعليمية .

وقد اهتم علماء النفس والمربون كذلك بتصنيف الأهداف التربوية والسلوكية لحرصهم على توفير النمو المتكامل للمتعلمين، لذلك قام فريق من خبراء التقويم التربوي وعلى رأسهم "**بنيامين بلوم**" وتمكنوا بعد سنوات من إجراء الدراسات والأبحاث والعمل الدؤوب من تصنيف **الأهداف التربوية** وتقسيمها إلى مجالات ثلاث هي : **المجال المعرفي، المجال الوجداني والمجال النفسحركي** ، ففي **المجال المعرفي** تتطور قدرة المعلم على الإدراك والفهم وإصدار الأحكام والتعليل وغير ذلك من القدرات المعرفية والعقلية، أما **المجال الوجداني** فالتطور والتغير يطرآن

على الكيفية التي يشعر ويحس بها المتعلم، وبها يثمن الأشياء أو الأحداث ويقيمها أي أنها تغيرات تحدث في مواقف المتعلم واتجاهاته وقيمه . أما التغيرات التي تحدث في **المجال النفس حركي** أو ما يطلق عليه مجال المهارات الحركية الأدائية فإنها تتناول الطريقة التي يتمكن فيها المتعلم من السيطرة على حركات أعضاء جسمه المختلفة والتنسيق بينها بشكل يساعد على استخدامها في تحقيق غايات محددة ومقصودة .

ولعل الأساس الأهم الذي حدا بالمربين والخبراء إلى الاهتمام بتقسيم الأهداف التربوية إلى مجالات ثلاث هو الرغبة في لفت انتباه المعلمين إلى ضرورة الاهتمام بالمجالين الوجداني والنفسحركي إلى جانب اهتمامهم وتركيزهم على المجال المعرفي الذي دأبوا على التركيز عليه ، والأهم من كل ذلك أن هذه المجالات الثلاث يجب أن تصاغ بشكل أهداف سلوكية .

أما **الهدف السلوكي** فهو الذي يصاغ صياغة لغوية ويمكن ملاحظته وقياسه بأدوات الملاحظة والقياس ، ويتوقع من المتعلم أن يكون قادرا على أدائه في نهاية نشاط تعليمي محدد .

خصائص التواصل الفعال

في غرفة الصف

تنطوي عملية التفاعل الصفي على قدرة متميزة على التواصل مع الآخرين وعلى معرفة سليمة بأساليب التواصل ووسائله والمتغيرات المؤثرة في فاعليته . وتظهر أهمية التواصل الصفي الفعال في الدور المؤثر الذي يلعبه في سلوك الطلاب التحصيلي وفي أنماط سلوكهم المعرفية ، فهو يسهل عمليتي التعلم والتعليم ويطور روح الفريق بين أفراد الصف الواحد، ويولد الشعور بالانتماء إلى النظام المدرسي و التوافق معه. كما يمكن المعلم من التعرف على حاجات الطلاب واتجاهاتهم لذلك حظي مفهوم التواصل باهتمام شديد من علماء النفس في المجالات التربوية والإدارية والمهنية، ومن أهم خصائص التواصل الفعال في غرفة الصف ما يلي :

١. الإصغاء :

وتعتبر هذه المهارة من أكثر المهارات فعالية لا في التفاعل الصفي اللفظي فحسب، بل في جميع النشاطات الاجتماعية التي تتطلب إنشاء علاقات ودية بين الأفراد مثل العلاقات الإرشادية والإدارية والمهنية .

وتعود أهمية الإصغاء في تطوير هذا النوع من العلاقات إلى كونه معززا في حد ذاته لأنه يشير بطريقة أو بأخرى إلى مدى اهتمام المصغي بالمتحدث وما يقوله ، والمعلم المتمكن من إستراتيجية الإصغاء يمكن طلابه من التعبير عن أنفسهم بشكل صريح ، ويتمكن هو في الوقت نفسه من جمع الكثير من المعلومات عن حاجات طلابه ومعارفهم وقدراتهم وأهدافهم .

إن إصغاء المعلم إلى طلابه لا يعني سكوته أو امتناعه عن الكلام في أثناء تحدثهم ، بل يعني تكوين انطباع حقيقي لديهم يشعرهم بتفهمه لهم واهتمامه بهم .

وعلى الرغم من أهمية دور الإصغاء في عملية التفاعل الصفي إلا انه ينبغي للمعلم أن يكون حذرا في إصغائه بحيث يعمل بطريقة مناسبة (دون جرح مشاعر الطالب بالمقاطعة الحادة أو باستجابات تهكمية ساخرة) على تجنب الإصغاء إلى أية أقوال أو موضوعات أو مشكلات لا علاقة لها بالأهداف التعليمية موضوع الاهتمام لكي لا يضيع وقت الدرس سدى .

٢. الشرح :

يعزو " **أوزبل** " لمهارة المعلم في شرح مفاهيم المادة الدراسية أهمية كبرى في تمكين الطلاب من تعلم ذي معنى ، فالشرح الواضح الذي ينقل للطلاب صورة صادقة عن الأهداف التعليمية يحول دون اللبس والغموض والتأويل، وكلما كان المعلم أكثر إسهابا ووضوحا في شرحه كان التعلم أكثر سهولة وفعالية. إن الشرح التفاعلي الناجح يجب أن لا يقتصر على الأهداف التعليمية فقط بل ينبغي أن يتناول النشاطات المدرسية جميعها . لذا يجب على المعلم أن يشرح بوضوح جميع ما ينبغي على الطالب القيام به من سلوكيات في حياته المدرسية اليومية وبخاصة فيما يتعلق بالانضباط المدرسي وقواعده .

٣. المناقشة :

تتوقف فاعلية عملية التفاعل الصفي في جزء منها على مهارة المعلم في تنظيم مناخ صفي يستثير الدافعية للتساؤل لدى الطلاب وتوجيه الأسئلة ومناقشة ما يعرض عليهم من حقائق ومعلومات . وعلى الرغم من الأثر الإيجابي للمناقشة في التعلم والتعليم إلا أنها تنطوي على بعض المخاطر وبخاصة عندما تدور المناقشة بين المعلم وواحد من الطلاب فقط ، أو عندما يتخذ المعلم من المناقشة دور المهيمن المسيطر أو المتهكم الساخر ، لذا ينبغي على المعلم أن يجعل من النقاش

عملية تعليمية منظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف التعليمية لدى طلاب الصف جميعهم وليس لدى مثيري النقاش فقط .

٤. الاستجابة :

يبدو أن المعلم المستجيب هو المعلم الأكثر فاعلية في التعليم ، ويتمثل سلوك هذا المعلم في قدرته على إدراك مكونات الوضع التعليمي بمجمله . فالمعلم القادر على توجيه انتباهه لجميع وما يدور حوله من نشاطات تعليمية متنوعة صادرة عن طلابه في الأوضاع التعليمية المتباينة ، يستطيع توجيه هذه النشاطات على النحو المرغوب فيه ، ويمكن طلابه من تعلم فعال ، هو الأكثر قدرة على توليد تفاعل صفي أكثر نجاعة ونجاحا .

٥. التقويم :

يعد التقويم أحد الأركان الأساسية للعملية التعليمية وهو يلعب دورا هاما نحو فاعلية التفاعل الصفي ، ويظهر هذا واضحا في قدرة المعلم على تزويد طلابه بالتغذية الراجعة في الوقت المناسب ، وهذا يتطلب تبصرا حقيقيا في استجابات طلابه للموقف التعليمي بحيث يقف على نوعية هذه الاستجابات ويتبين مدى اقترابها أو ابتعادها عن الاستجابات المرغوب فيها ، وبذلك يتمكن من التفاعل معهم بشكل مثمر ويغدو أكثر قدرة على تعديل سلوكهم .

إثارة الدافعية عند الطلاب

وتشويقهم للدرس

يقصد بإثارة الدافعية للتعلم عند الطلاب إيجاد الرغبة في التعلم وحفزهم عليه، وهنالك مجموعة من المؤشرات التي تدل على وجود دافعية للتعلم عند الطلاب ،من أبرزها درجة المشاركة الإيجابية من قبل الطلاب في الموقف التعليمي، ومما يذكر أن توافر الدافعية يقلل من ظهور مشكلات النظام والضبط الصفي، كما يؤدي إلى حدوث تعلم عميق وفعال يتم تحقيقه في وقت وجهد أقل، ويكون أثره بعيد المدى. ولقد أكدت نتائج معظم البحوث والدراسات في ميدان علم النفس أهمية إثارة الدافعية لدى المتعلم. ومن هنا برز اهتمام المربين لموضوع التعزيز ومكانته في العملية التعليمية التعلمية، وهناك أساليب وطرق مختلفة تؤدي إلى إثارة الدافعية للتعلم ويطلق عليها المربون مصطلح إستراتيجيات الحفز نذكر منها:-

١- ربط هدف الدرس بالحاجات النفسية والعقلية والاجتماعية للمتعلم.
٢- جعل النشاط التعليمي مناسبا لقدرات الطلاب.
٣- تنويع الأساليب والأنشطة التعليمية في الحصة.
٤- مشاركة الطلاب في التخطيط لعملية التعلم والتعليم.
٥- ربط النشاطات التعليمية بالمواقف الحياتية.
٦- مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب.
٧- طرح الأسئلة بأنواعها المختلفة داخل الصف.
٨- استخدام التجارب العملية داخل الصف أو المختبر.
٩- تغيير نغمات صوت المعلم واستخدام الحركات والإشارات.
١٠- استخدام أساليب التعزيز المادي والمعنوي.
١١- تعريف الطلاب بنتائجهم ومناقشتها داخل الصف.

١٢- إعداد وتحضير الدرس بخطواته المعروفة.
١٣- معاملة الطلاب بموضوعية وعقلانية وديمقراطية.
١٤- تحسس مشكلات الطلاب ومشاركتهم في حلها مما يجعل الطالب أكثر اندفاعا وحماسا للحصة.

إن استخدام أساليب التعلم المختلفة تعتبر واحدة من المهمات والقرارات التي يجب على المعلم اتخاذها لما لها من أهمية في إدارة الصف، فهو يقوم بتقديم المعرفة بأساليب متعددة أشهرها الشرح والمحاضرة والحوار والتساؤلات وحل المشكلات بطريقة المشروع "بطريقة جماعية" واستخدام الأساليب والوسائل التعليمية والمختبرات والتعليم بواسطة الكمبيوتر.

وكذلك فإن مشاركة الطلاب في النقاش وإدارته أمر هام وضروري من خلال ما يثيره المعلم من أسئلة تتطلب الآراء والمقترحات والتفكير فيها.

إن استخدام التعزيز بأشكاله المختلفة المادية والمعنوية يشجع الطلاب ويزيد من احتمالات تكرارهم للأنماط السلوكية التي يرغب المعلم في إحداثها لدى طلابه كما أن معرفة الطلاب لنتائجهم وتقديم المعلم لهم معلومات عن مدى تقدمهم نحو الهدف المرغوب فيه يساعدهم على السير في خطوات إيجابية نحو تعلم المهارة المطلوبة بثبات وانتظام.

وعلى المعلم أن يسمح للطلاب بالنقاش فيما بينهم وذلك لتعويدهم على أصول المحادثة الهادفة وينمي لديهم التفكير الناقد البناء ويساعدهم على تقبل النقد الموضوعي والنقد الذاتي.

أهمية العلاقات الإنسانية داخل الصف

يميل المربون عموما إلى دراسة العملية التعليمية كنظام متكامل تحكم مكوناته مجموعة من العلاقات المتنوعة المتبادلة. ولما كانت هذه العملية تجري داخل غرفة الصف وتتضمن نشاطات متباينة يقوم بها المعلم والطلاب عبر عمليات تواصل وتفاعل مستمرين، لذلك اهتم عدد من الباحثين أمثال " **أندرسون ونيلسون** " بدراسة مثل هذه العمليات وتحليل ما يجري من سلوك تواصلي وتفاعلي في مناخ صفي عادي. وبينت نتائج هذه الدراسات أن المعلم يلعب دور القائد أو المسيطر أو المبادر في معظم النشاطات الصفية. كما تبين أن المعلم والطلاب لا يقبلون بهذا الدور وحسب بل نتوقع قيام المعلم بدور القائد قد يحقق نوعا من التواصل بينه وبين طلابه عبر الأهداف التعليمية التي يهدف إلى تحقيقها، غير أن مثل هذا التواصل لا يؤدي بالضرورة إلى تفاعل يسفر عن تأثير متبادل بين المعلم والطلاب أو بين الطلاب أنفسهم. لذلك نادى بعض علماء النفس أمثال "**ماسلو وروجرز**" إلى إنشاء مناخ تعليمي أو إرشادي أو إداري تسوده " علاقات إنسانية " اعتقادا منهم بأن مثل هدا المناخ يفسح مجالا أكبر لتحقيق الأهداف موضوع الاهتمام. ولكن ما المقصود بالعلاقات الإنسانية؟

يقصد بالعلاقات الإنسانية ضرورة الاهتمام بالطلاب ككائنات إنسانية تتمتع بحاجات جسمية ونفسية واجتماعية وعقلية معينة ، والتأكيد على ضرورة إشباع هذه الحاجات بطرق مواتية لمساعدتهم على تحقيق إنجاز تحصيلي أفضل، وتحقيق ذواتهم على النحو المرغوب فيه، ويمثل هذا الاهتمام بتطوير علاقات إنسانية في غرفة الصف أحد المقومات الأساسية لنجاح العملية التربوية. فالمعلم المعني بتطوير مثل هده العلاقات لدى أداء مهامه التعليمية لا يلعب دور القائد أو المسيطر بل يمارس دور الميسر الذي يسهل لطلابه سبيل الوصول إلى الأهداف التعليمية المرجوة من خلال تعزيز قدراتهم على أداء نشاطات تعليمية تعلمية تعاونية مقنعة،

وعبر إتاحة الفرص المتنوعة أمامهم لتطوير شخصياتهم وتقدمها في الاتجاه التربوي المرغوب فيه.

هذا وقد أخذ مفهوم " العلاقات الإنسانية " يلعب دورا هاما في المجال التربوي منذ صدور كتاب لمؤلفه " **نيل** " في الستينات من القرن الماضي وتأثر بمفهوم الدافعية عند **ماسلو** ومفهوم الإرشاد غير الموجه عند "**روجرز**" . وظهرت آنذاك حركة تربوية جديدة هدفت إلى إحداث تغيير جذري في أسس العملية التربوية، ولاقت هذه الحركة تأييدا من جانب الطلاب، كما أثارت اهتمام العديد من المربين وعلماء النفس، وربما كانت تلك الحركة رد فعل عفوي للنظام التربوي السائد المتسم بشئ من التقييد والضغط والمنافسة، وقد سميت هذه الحركة بأسماء كثيرة مثل "**الرومانسية الحديثة**" و"**النظم التربوية البديلة**" وغيرها، غير أن الكثيرين مالوا إلى استخدام مصطلح "**التربية الإنسانية المفتوحة**" للدلالة على الاتجاه الإنساني في التعليم ، ومن الأهداف التربوية التي نادت بها الحركة الإنسانية:-

١- ضرورة إشراك المتعلم في وضع الأهداف التعليمية والتخطيط لها وانتقائها.
٢- تهدف إلى جعل المتعلم مستقلا وقادرا على التوجه الذاتي.
٣- تأكيد النشاطات الفنية في التعليم لاستثارة القدرات الإبتكارية لدى المتعلمين.
٤- تحرير المعلم وتخليصه من عقدة التفوق التي يشعر بها حيال طلابه ليجعل منه ندا وشريكا مساويا لهم.

إن العلاقة الإنسانية تعزز استقلالية المتعلم وتسهل تطوير شخصيته على النحو المرغوب فيه، وتمكنه من تحقيق ذاته، وتقيه من ضغوط المنهاج والامتحانات وتجعله أفضل انجازا من الناحية التحصيلية التعليمية.

أهم القضايا والمشكلات التي تعيق التطور السليم للشباب

كثيرة هي المشاكل التي يعاني منها الفرد مهما صغر أو كبر في كل المجتمعات ولا تقتصر على المجتمع العربي أو الأردني ، ولكنها قضايا ومشكلات عالمية أود في هذه العجالة أن أتطرق إلى أهمها:-

- **المشاكل الانفعالية :** مثل الشعور بالذنب، القلق، والتوتر، الشعور بالنقص، الإحساس بالفراغ.
- **مشكلات الأسرة :** وتتركز هذه في الخلافات الأسرية بين الوالدين وانفصال كل منهما عن الآخر، شعور الشاب بالبعد عن الوالدين ، والأهم استخدام العنف أو الضرب كوسيلة للعقاب.
- **مشكلات التعليم :** تتجلى هذه المشكلات في صعوبة التركيز، النسيان وضعف الذاكرة، التأخر الدراسي إذ يلجأ الآباء إلى المراكز الثقافية أو إلى الدروس الخصوصية لسد ثغرات التعلم.
- **المشكلات الاجتماعية :** وتنصب في تدني مستوى الأسرة الاقتصادي والاجتماعي ، ويتأتى عنه الخوف من مقابلة الناس، وقلة الأصدقاء ، وعدم ثقة الشاب بنفسه وذويه ، ويبتعد البعد الكلي عن اللباقة الأدبية في الحوار والنقاش.
- **المشكلات الجنسية :** في هذه السن الحرجة والتي يطلق عليها مرحلة المراهقة يعاني المراهق من مشكلات النمو الجنسي، والكبت الجنسي والرغبة والإقبال على الزواج.

- **مشكلات الدين والأخلاق :** تتلخص هذه في حيرة الفرد بخصوص المعتقدات الدينية ، والشك الديني وعدم احترام القيم الاجتماعية والدينية والأخلاقية.

ومن العوامل التي تساهم في وجود الأسباب مثل هذه المشكلات هي :-

أ- قد تكون وجود الأسباب تعود إلى الطفولة المبكرة. وكما قال **سيجموند فرويد** "إن خبرات الطفولة المبكرة تؤثر في سلوك الفرد اللاحق".

ب- الاحباطات المتعددة وصراعات المراهق مع نفسه وهو يحاول التوفيق بينه وبين مجتمعه وبين الآخرين.

ج- صعوبة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

د- الضغوط الأسرية والاجتماعية ويتأتى عنها عقوق المراهق.

ه- عدم النضج الانفعالي وعدم توافق الفرد مع الأسرة وخصوصا الوالدين.

و- فساد التوجيه وقلة الرعاية والتربية الصحيحة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.

ولإيجاد الحلول لهذه المشكلات يجب وضع الصيغ والبرامج المناسبة لمناقشة هذه القضايا ووضعها موضع التنفيذ وهي:-

١- إعداد برامج منظمة ومعدة بخبرة ودراية لخدمات التوجيه والإرشاد النفسي بالمدرسة والجامعة.

٢- تهيئة الفرص بعقد ندوات وحوارات للمناقشات الجماعية آباء ومربين وشباب حول هذه المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

٣- إمداد الشباب بالحقائق والمعلومات الصادقة الصريحة التي تتعلق بالحياة الأسرية ومسؤولياتها.

٤- توجيه عناية خاصة بالتربية الدينية بلا تعنيف ولا إكراه ، وتوجيه الشباب إلى ممارسة الشعائر الدينية طواعية.

٥- مساعدة الشباب في تكوين فلسفة ناضجة عن الحياة وخصوصا الأسرية والاجتماعية منها ومشكلات العمل.

ويتحقق ذلك عن طريق الندوات، والحوارات، واللقاءات، والبرامج التربوية المدروسة، وعرض الأفلام التي تعالج مثل هذه القضايا والمشكلات.

هل تلتقي وجهات نظرنا أيها المربي مع نتائج دراسات وأبحاث علماء النفس التربوي؟

حاول علماء النفس ومنهم التربويون إجراء دراساتهم وأبحاثهم لوصف السلوك الإنساني وتفسيره ، ومعرفة كيف يحدث التعلم كي يبنى عل أساسها أنماط التعليم المختلفة. ونتج عن تلك الدراسات والأبحاث أربع نظريات للتعليم:

الأولى النظرية السلوكية وتركز على السلوك الإنساني الظاهر القابل للملاحظة والقياس كأساس للتعلم ومن أصحابها " **واطسون" و" ثورندايك" و " سكنر وبافلوف"** .

والثانية المعرفية ومن أصحابها " **بياجيه " و" برونر " و " اوزبيل** " وركزت هذه النظرية على البنى المعرفية أو المقدرات العقلية ، أو بكلمات أخرى على النمو العقلي الذي يعتبر أساس تعلم الفرد.

والثالثة النظرية الإنسانية ودعت إلى إعطاء الإنسان إنسانيته بإطلاق حرية الطفل في التعبير والحركة واحترام الذات في مناخ صحي صفي تربوي، لأن الحرية وإحترام الذات هما الدعامتان الأوليان في تعلم الفرد، ومن أصحاب هذه النظرية "**ماسلو" و"روجرز"**.

أما الرابعة فهي النظرية الإجتماعية وكان لها ما لغيرها من مؤيدين ومعارضين ولكنها رغم ذلك ركزت على التفاعل والمشاركة داخل الصف كأساس في إثراء عملية التعلم، ومن أصحابها **"هيربرت تيلين" و"شافتل"** .

والذي يهمنا من النتائج التي توصلت إليها الدراسات والأبحاث التربوية هو تلك المسلمات والافتراضات التي تبنى عليها عمليتا التعلم والتعليم في المرحلة الابتدائية الحرجة التي تعتبر أساس السلم التعليمي التربوي وهي الصفوف الثلاثة الأولى.

تقول نتائج الدراسات والأبحاث أن ٨٠% من طلاب الصفوف الثلاث الأولى يعانون من طول النظر أي أنهم يرون الأشياء الكبيرة والبعيدة وليست الصغيرة القريبة، وهذه ظاهرة علينا أن نأخذها كمعلمين بعين الاعتبار ، فإذا كتب المعلم على السبورة بأحرف صغيرة وكان مقعد الطالب قريبا منها فانه لا بستطيع تمييز أحرف الكلمات لا قراءة ولا كتابة ، ويكون من جراء ذلك موضع سخط وتأنيب من جانب معلمه لوقوعه في أخطاء قرائية وكتابية. وفي نهاية هذه المرحلة يتخلص الطفل من طول النظر . ولكن اذا استمر يعاني من طول النظر بعد نهاية هذه المرحلة فهذا يعني أن هنال مشكلة بحاجة الى حل وذلك بعرض الطفل على طبيب مختص.

وهناك ظاهرة أخرى تتجلى في المرحلة الابتدائية الأولى مفادها أن عضلات الأصابع الدقيقة لم تصل إلى درجة النضج ، فلا يستطيع طفل هذه المرحلة استخدام القلم فترة طويلة في الكتابة والنسخ ، لذلك نجده يتأفف من الكتابة من جراء الألم الذي يشعر به ، واذا مارسنا الضغوط عليه في الكتابة مدة طويلة تظهر النتائج السلبية على تحصيله فيكره المدرسة والمعلم والكتابة.

وقد ركزت الدراسات على نقطة هامة تشير إلى أن إدراك الطفل في الصفوف الثلاثة الأولى متباين ، فهو يعرف الاختلافات بين الأشياء قبل التشابهات لذلك يقع في الخطأ حين نعلمه كتابة الأحرف الهجائية وخصوصا المتشابهة منها مثل ب،ت،ث،ج،ح،خ.

لذا علنا نحن المعلمين أن نتحلى بالصبر عند تعليمه الأحرف المشابهة .

إن إدراك الطفل للأعداد ينمو بشكل تدريجي، ففي الصفوف الثلاثة الأولى يبدأ بتمييز الأعداد ثم يتعلم الجمع والطرح في الصف الأول الابتدائي ، والضرب في الصف الثاني الابتدائي ، والقسمة في الصف الثالث الابتدائي ، لذا وجب أن لا نتعجل حشو عقل الطفل بالعمليات الحسابية كلها ، انه يلتقطها بسرعة ولكنه

سرعان ما ينساها ، لذلك يجب أن نأخذه بالتدريج في تعلم العمليات الحسابية عن طريق اللمس وليس عن طريق الحفظ المجرد من الفهم.

يدرك الطفل كذلك المسافات ويخف من جراء ذلك سقوطه من فوق الحواجز والمرتفعات، لأن نموه الحركي في هذه المرحلة سريع ويعبر عنه بالقفز والجري وركوب الدراجات، ويدرك الألوان والزمن في الصف الأول الابتدائي ، ويعرف أن السنة تتكون من أربعة فصول ويستطيع عدها، وأن الشهر يتكون من أسابيع وبإمكانه عد أيام الأسبوع . بينما كان في مرحلة رياض الأطفال يدرك العلاقة المكانية مثل فوق، تحت، بقرب قبل الزمانية مثل اليوم وغدا وبالأمس، لأن المكان موجود يحسه ويعيش فيه ، بينما الزمن يكون بعيدا عن إدراكه وفهمه في هذه المرحلة.أما إدراكه للجهات الأربع والمواقع فيبدأ بطيئا في سن السادسة أي في الصف الأول الابتدائي، ويتدرج في النمو حتى سن الثانية عشرة حين يصبح قادرا على التمييز بين الاتجاهات والمواقع.

تكون قدرة الطفل على الانتباه كما أظهرت الدراسات في بداية المرحلة الابتدائية محدودة إذ لا يستطيع حصر انتباهه على موضوع معين مدة طويلة، والذي يساعد على إثارة انتباهه ودافعيته أسلوب المعلم المشوق في توصيل المعلومة إليه عن طريق سردها بشكل قصة ، لأنه في هذه المرحلة يميل للاستمتاع بالقصص، وترديد الأحاجي والنكات على إخوانه ووالديه، ويحب كل ما هو يدوي أكثر من اللفظي، لأن حاسة اللمس عنده في هذه المرحلة تكون أكثر حواسه نضجا وتعتبر النافذة التي يطل بها على عالمه لاكتشافه.

ويتوقف تذكره في هذه المرحلة على استرجاع الصور الذهنية والبصرية والسمعية التي حدثت في ماضيه وحاضره، ويقوم حفظه للموضوعات على الصم وليس على الفهم والاستيعاب ، ويكون في نهاية هذه المرحلة وبسبب تزايد النمو العقلي قادرا على حفظ قصيدة تتكون من حوالي ١١ بيتا من الشعر.

ويتدرج تفكير الطفل في هذه المرحلة من التفكير الحسي إلى التفكير المجرد المبني على فهم معاني الكلمات ، وتكون رغبته في حب الاستطلاع كبيرة فهو يسأل ويستفسر عن كل شيء يصادفه خاصة الأشياء التي تتصل به مباشرة وتثير اهتمامه، ويصر على الحصول على إجابات لأسئلته مما يساعد على إثراء حصيلته اللغوية.

ولعل هذه النظرة السريعة تكون قد ألقت الضوء على كيفية حدوث التعلم ، ولكن هناك سؤالا بحاجة إلى إجابة : ما هو التعلم؟

إنه تغيير ايجابي وتعديل في السلوك وهو الذي يكسب الفرد الخبرة والمعرفة وتجعله قادرا على التكيف مع البيئة بيسرها وعسرها ، ويساعده على وضع الحلول السليمة للمشكلات الحياتية والعملية والشخصية التي تعترض سبيله ، وهو يسير بخطوات وطيدة في طريق العلم والتقدم.

ماذا يحتاج الإنسان من مجتمعه

الخير أم احترام الذات؟

عالم النفس الذي يرتبط اسمه بالفكرة القائلة بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية حسب الأهمية هو "**ابراهام ماسلو**" . وقد كان لكتاباته أهمية بالغة في الحركة الحديثة في علم النفس والتي عرفت باسم علم النفس الإنساني، إنه في الواقع أول المؤسسين لهذه الحركة. لقد جمع **ماسلو** الحاجات الإنسانية المختلفة وصنفها في خمس فئات مرتبة حسب أهميتها ، وقسمها إلى قسمين الفئة الدنيا وتتألف من الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والطمأنينة وحاجة الحب والانتماء. والفئة العليا تتألف من حاجة احترام الذات وحاجة تحقيق الذات.

إن فكرة تحقيق الذات قد جعلت من "**ابراهام ماسلو**" شخصية مميزة وإنسانا يشار له بالبنان في حركة "علم النفس الإنساني". كما أن تحقيق الذات قد عرفت بأنها حاجة لإشباع ذات الفرد ليصبح الشخص القادر أن يكون ، إنها الحاجة لتطوير واستخدام المواهب والقدرات والطاقات الفردية الكامنة. إنها الحاجة التي أشبعها القليل من الأفراد، ومن جراء ذلك أمضى " **ماسلو** " وقتا طويلا في دراسة الأفراد الذين أشبعوا حاجة الذات مثل **اليانور روزفلت والبرت انشتاين**، واللذين اعتقد في قرارة نفسه أنهما قد وصلا إلى حاجة تحقيق الذات.

تظهر حاجات الفئة العليا فقط وهي احترام الذات وتحقيق الذات حال إشباع الحاجات الدنيا، وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والطمأنينة وحاجات الحب والانتماء،وقد فسر "**ماسلو**" ذلك بقوله: "**نحن لسنا بحاجة إلى الحب والانتماء واحترام الذات إذا لم تشبع أولا الحاجات الفسيولوجية من ماء وغذاء وكساء ومأوى وحاجات الأمن والطمأنينة**".

وإذا عشنا في مجتمع كله خوف وقلق وتوتر ولم نستطع حتى الحصول على وجبات غذائنا فإننا والحالة هذه لسنا بحاجة إلى الحب والانتماء واحترام الذات. وإذا كنا نتمتع بالأمن والطمأنينة وقد أشبع كل فرد فينا حاجاته الفسيولوجية فإننا بلا تردد نبحث عن إشباع حاجات الحب والإنتماء وحاجة احترام الذات.

أكد "**ماسلو**" أن عدم قدرتنا على إشباع حاجاتنا كان السبب الرئيسي في وجود الأمراض النفسية في بلاد اللـه الواسعة. وإذا وفر كل مجتمع الظروف الملائمة لمساعدة الفرد في إشباع حاجاته الدنيا ، وفسح المجال له لتحقيق ذاته كانت المجتمعات الإنسانية بألف خير. وكافح كل فرد فيه لإشباع حاجاته الدنيا كي يتفرغ لإشباع حاجاته العليا التي تخلق منه شخصية مميزة عن غيرها من الشخصيات التي حوله ، لأن هذا النوع من البشر لا يكافحون فقط من أجل كلمة كفاح، ولكن لأنهم أنفسهم وكونهم أنفسهم هم الذين يبحثون عن أشياء خارجية لأنفسهم.

إن ما توصل إليه تفكير "**ماسلو**" من دراسات وأبحاث أخيرة قد قادته إلى إضافة مستوى سادس إلى تسلسله الهرمي للحاجات الإنسانية وهو حاجة السمو والرفعة. يعني سمو الحاجة المطلقة لـلـهوية الروحية التي هي ما وراء الذات أو الهوية الشخصية. إن هذه الحاجة هي الأسطورة الكلية التي يعتنقها القلة من البشر.

تشابه **ماسلو** في كتاباته العديدة مثل " الدافعية والشخصية" "نحو علم نفس إنساني" و "الوصول البعيد للطبيعة الإنسانية" مع وجهات نظر علماء نفس آخرين أمثال "**جولد شتاين**" "**وأنجيال**" اللذين زاملهما في جامعة **برانديز في كاليفورنيا**. ولد **ماسلو** في بروكلين في نيويورك في اليوم الأول من شهر نيسان عام ١٩٠٨ ، وحصل على شهادته العلمية من جامعة **وسكونسن** ، وبقي مدة ١٤ عاما فيها من سنة ١٩٣٧ - ١٩٥١ ضمن هيئة التدريس في جامعة بروكلين. ثم انتقل سنة

١٩٥١ إلى جامعة **برانديز**. وبقي هناك حتى سنة ١٩٦٩ حيث أصبح زميلا مقيما لمؤسسة **لولن في كاليفورنيا** وتوفي سنة ١٩٧١ بالذبحة الصدرية.

ومن أقوال **ماسلو** التي تحدثت عن إنسانيته تجاه الإنسان وعبرت عن شخصيته كأول شخص نادى بعلم النفس الإنساني:-

ليدرك الفرد وبوضوح أنه في كل مرة يهدد فيها إنسانا أو يزدريه أو يؤذيه أو يتسلط عليه ويرفضه كمخلوق بشري فهو بلا شك إنسان مريض نفسيا وحتى هذه الصفة صغيرة عليه.

وليدرك الفرد أيضا بأن كل إنسان محب، مساعد، ديمقراطي، ودود، دافئ رقيق هو في الواقع طبيب ومعالج نفسي حتى لو كان صغيرا.

الشخصية ومدلولات معناها

يستعمل كل فرد فينا في الغالب اصطلاحات ومدلولات مختلفة للشخصية الفردية دون أن يكون هناك اتفاق على مدلول معناها، حتى لو سألت عددا من أصدقائك ولنفرض أن عددهم ثلاثة ماذا تعني الشخصية بالنسبة لهم، ستحصل بالطبع على ثلاث إجابات مختلفة عن بعضها البعض وعن إجابتك أنت مع أنك وزملاءك ليسوا بعلماء نفسيين ، على حين أن الخبراء أنفسهم لم يتفقوا على ماذا يعني اصطلاح الشخصية.

عرفت الشخصية عبر السنين بطرق عديدة ومتنوعة، فمنهم من عزاها إلى المظهر الخارجي أو إلى دور الفرد الذي يقوم به في الحياة أو إلى النوعية الكلية للفرد أو إلى مساهماته أو إلى الطريقة الحقيقية للفرد أو هي نموذج السلوك العام للفرد، ثم ظهرت بعد ذلك تعريفات عديدة أخرى لعلماء نفسيين ، عرف كل واحد منهم الشخصية بطريقة تتوافق مع وجهة نظره، والتعريفات التالية تظهر اختلاف وجهات نظر أصحابها:-

** الشخصية هي التي تسمح بالتنبؤ عما سيفعله الفرد في بيئة معطاءة (**R.B.Cattell**).

** هي التنظيم الديناميكي الفردي لتلك الأنظمة السيكولوجية التي تحدد تكيف الفرد مع البيئة (**G.Allport**).

** هي فترة توازن أو تنظيم ثابت لصفات الفرد: المزاجية، الذكاء، الجسدية التي تحدد تكيفه الفريد مع البيئة (**H.Eysenck**).

** هي نماذج السمات الفريدة للفرد (**J.P.Guilford**).

** هي الإدراك الأكثر ملاءمة لسلوكيات الفرد في معظم تفاصيلها (**D. Mcclelland**).

** هي نماذج السلوك المتميزة وتشمل الأفكار والعواطف التي تميز كل تكيف فردي لأوضاع حياة الفرد (**W.Mischel**).

أن كل مجال من هذه المجالات يشتمل اتجاها عاما تجاه الشخصية كفكرة تصف وتعتمد على الفروق الفردية والتماسك في السلوك.

ومن السهولة بمكان تعريف الشخصية بأنها مجال للاستفسار أكثر من أنها شيء يمتلكه الأفراد ، لأن نظرية الشخصية واسعة جدا ودراستها تتضمن فروعا نفسية أكثر من أي تخصص آخر. كما يمكن لعالم النفس أن يطرح أسئلة تعكس معنى الشخصية ومنها كيف تتطور خصائص الشخصية؟ هل تنبئ خصائص الشخصية باحتمال قوي بأن لدى الفرد خصائص معينة أخرى؟ كيف يؤثر الأفراد في تطوير الشخصية الفردية؟ وكيف يتصرف بعض الأفراد يتناسق ويتصرف البعض الآخر بعدمه؟ كيف تؤثر العوامل الوراثية والفسيولوجية في الشخصية ؟ وما هي أسباب ظهور الشخصيات السوية والشخصيات المرضية؟ وهل تتغير الشخصية؟ واذا كان الجواب بنعم فكيف تتغير إذن؟ تشمل دراسة الشخصية جميع وجوه السلوكيات الإنسانية وتطورها سواء كانت اجتماعية تجريبية فسيولوجية أو علم نفس **اكلينكي**.

وإن أي عالم نفس مهتم بالسلوك الإنساني عليه أن يكتشف بعضا من جوانب الشخصية وأن يحدد أساس دراسته للشخصية الإنسانية.

على الباحث أن يتزود بنوع من الخطوط العريضة توجهه في بحثه ، كما أن على عالم النفس أن يستخدم نظرية الشخصية التي تزوده ببعض الفرضيات الأساسية حول السلوك الإنساني بشكل عام وأن يعمل على تحديد فكرة الشخصية بشكل خاص. هناك **أربعة أنواع** من نظريات الشخصية التي تهم كلا من الباحث وعالم النفس وهي " **النظرية المزاجية** "، " **النظرية العقلية** "، " **نظرية التعلم** "، **ونظرية الظاهرانية**. وباعتبار كل نوع من أنواع النظرية هناك سؤال يطرح نفسه

ما الصواب وما الخطأ في هذه النظريات؟ كل ما تقدم يعطي كفاءة واكتمالا واعتمادا مدروسا لتطور وحماية وتشكيل السلوك السوي والشاذ. وإذا أمعنا النظر وجدنا أن الأنواع الأربعة من النظريات تشكل ما نسميه بالإستراتاجية لدراسة الشخصية. ان كل نظرية لا توفر طريقة للتفكير في الشخصية بل تقدم مجموعة من الإجراءات للقياس والبحث. ولكل طريقة أمور مهمة تطرحها ومن أهمها كيف يصبح السلوك الإنساني سويا أو منحرفا ما عدا النظرية المزاجية التي توفر أساليب وطرقا فنية لإحداث تغيير أساسي في الشخصية السوية.

التكيف الاجتماعي وتطوره

يحدث التطور والتكيف الاجتماعي داخل المؤسسات التربوية من خلال العلاقات التي تربط المعلمين والزملاء وهيئات التدريس والطلاب الأكبر سنا بعضهم مع بعض.

إن التكيف الاجتماعي بحد ذاته طريقة للتعلم، وتفاعل مع القيم والسلوكيات والأدوار والكفايات وهو السبيل لإدراك العالم وفهمه، وهذه التعريفات بمجموعها تطبقها العائلة الواحدة والمجتمع الصغير المحيط بها. وكذلك المجتمع الكبير ككل.

ويتحقق التكيف الاجتماعي من خلال أنظمة وتعليمات منظمة ومتماثلة مع الشعوب الأخرى كي نكتسب أدوارا اجتماعية مميزة ومن خلال التماثل يحاول الطلاب أن يتشبهوا بمن أحبوا أو أعجبوا بتبني أدوار إيجابية.ومن خلال تبني الأدوار يتطلب التلاميذ نماذج من السلوك المرغوب فيه يلاحظونها من تداخلهم وتفاعلهم مع الآخرين وخصوصا من مجتمعهم الصغير أولا، مجتمع المدرسة.

إن المظهر الأساسي للتطور والتكيف الاجتماعي هو المشاكل المتضاربة النامية التي تظهر بنصوص عديدة متضادة مثل:- التبعية والاستقلال، القلق والاطمئنان،الحرمان والإشباع، وهذه كلها تعمل على بناء تكيف اجتماعي متباين بين الأفراد.

إن المشاكل المتضاربة النامية هي الأزمة المتكررة التي تتفاعل داخل الفرد بقوة دافعة مضادة وهو يسير قدما في تطوره الاجتماعي. وحين ينضج التلاميذ يصبح هذا التضارب النامي مركزا بين الكبار والزملاء ، ويعبر الطالب باستمرار عن هذا التضارب بسلوكات معينة متباينة داخل الصف ولها ارتباط أكيد بالمعلم. ويستطيع المعلم أن يساعد طلابه وأن يعزز نموهم ونضجهم بإيجاد حل استنتاجي لهذه الأزمات أو المشاكل المتضاربة النامية.

وفي هذا المجال يلاحظ أن للعالم الاجتماعي" **أريك أريكسون** " باعا طويلا في التطور الاجتماعي فقد آمن بأن هناك مجموعة من الأزمات تتداخل في نمو وتطور التكيف الاجتماعي ، ومن الواجب حلها بالطرق الاستنتاجية. وتتفاعل هذه الأزمات في أوجه متعددة متباينة مثل الثقة والشك، والاستقلالية والتبعية، المبادرة والاتكال،الإنجازات والتهاون، الوحدة والانفصال، الإنتاجية والاستهلاكية.

ولنظرية "**أريكسون**" أهمية خاصة لأن علماء النفس يركزون على المظاهر الإيجابية والإنتاجية للنمو الإنساني بينما نظرية أريكسون تركز أكثر على علم النفس المرضي.

ومما لاشك فيه أن نتائج ايجابية هامة متوقعة تبرز إذا حلت الأزمات المتضاربة النامية بطرق التكيف الاجتماعي التالية:-

١- إن الطلاب بحاجة ماسة إلى تعزيز ثقة متبادلة بينهم وبين الآخرين.

٢- إنهم بحاجة إلى مساعدة لرؤية مشاكل الحياة وطرق حلها من وجهات نظر متعددة.

٣- إنهم بحاجة إلى تنمية إحساسهم بأوجه الحياة وأهدافها المختلفة.

٤- إنهم بحاجة إلى تعريفهم بسبل تفاعل الفرد مع الآخرين في وحدة متكاملة.

إن أهم مظاهر التعليم الفعال هو تعزيز هذه السلوكيات والقدرات في التلاميذ كي تساعدهم على تكييف أنفسهم تكييفا اجتماعيا يتناسب مع مختلف البيئات والأفراد ذوي السلوكيات والاتجاهات المتباينة.

التفكك الأسري والاجتماعي نتيجة للتغيير

الاجتماعي السريع

انتشرت مؤخرا في بلدنا جرائم الاغتصاب، وجرائم العنف والجرائم الجنسية الشاذة، جرائم قتل الأبناء وجرائم قتل الوالدين، انتشرت وظلت تطارد أسماعنا حتى أصبحت تشكل خطرا على بنية المجتمع وتهديدا مرعبا للصلات العائلية والأسرية ، والمعروف أن الأسرة هي اللبنة الأولى للمجتمع ، ومن المؤكد أن تهدم هذه اللبنة يعني بلا شك تهدم المجتمع. لقد مارس مجتمعنا ظاهرة التغير الاجتماعي السريع وأن أي تغيير اجتماعي سريع يصاحبه دائما **ثلاث ظواهر** خطيرة هي:-

الأولى ظاهرة التخلف الثقافي والثانية ظاهرة التفكك الاجتماعي والثالثة ظاهرة الازدواجية الثقافية.

أما عن ظاهرة التخلف الثقافي فهو ما نلاحظه من أن التكنولوجيا المادية أحدث من العناصر المادية غير الثقافية ،مثل أن يؤمن الفرد بأن أحد أيام الأسبوع فيه ساعة نحس فيلجأ إلى تبخير البيت، وهذا التفكير بلا شك تفكير غير عقلاني وقديم جدا ، أي أن يكون تفكيرك وعقلك في الماضي مع أنك تملك التلفزيون والفيديو والكمبيوتر وغيره من مستلزمات الحياة العصرية ولكنك لا تفكر تفكيرا علميا صحيحا.

وعند التحدث عن النقطة الثانية التفكك الاجتماعي وعقد مقارنة بين الأسرة في الماضي والأسرة حاليا نجد أن الأسرة في الماضي كانت تتألف من الوالدين والأجداد والأبناء وزوجاتهم وأولادهم.. ثلاثة أو أربعة أجيال في بيت واحد، يتناولون الطعام معا وينامون في غرف متلاصقة، أما الآن فقد تفككت صورة هذه الأسرة فإذا تزوج أحد الأبناء انتقل وزوجته إلى بيت آخر مستقل، ولا غرابة في ذلك على شرط أن تبقى العلاقة الأسرية وروابط الرحم. ونتيجة تفكك الأسرة تفكك

المجتمع أيضا وصاحبه مشكلات اجتماعية، فإذا سرت في الشارع ستجد المشكلات ترتكب أمامك وكذلك في المنزل والمدرسة والمصنع على حد سواء وأصبح الناس يلهثون وراء المال ووراء المظهر ، وأصبحت كرامتهم تقدر بزيهم وما يملكونه من جاه وثراء.

وكثرت الجرائم في مجتمعنا فهناك الجرائم ضد الأشخاص وجرائم ضد الآداب وجرائم ضد الأموال، حتى القبور نفعل فيها الموبقات ، شرب الخمر، تعاطي المخدرات، ارتكاب الفاحشة، سرقة الأموات بعد إنصراف المشيعين.

يستطيع الفرد أن يتحمل كل شيء في سبيل تقدم المجتمع ونهضته على شرط أن يجد المثل والقدوة، وللأسف الشديد من عيوب المجتمع الحالي غياب القدوة على كل المستويات، في البيت، في المدرسة، في العمل، في المصنع، في كل مكان.

في الماضي كانت القدوة أما اليوم فالقدوة الحسنة غير موجودة، ولهذا فإن الشباب الذين يفترض أن يحملوا مسؤوليات التنمية على أكتافهم يعيشون في ضباب، وقد استطاعت إسرائيل أن تقوي دولتها من خلال اعتمادها على العلم والتكنولوجيا الحديثة ، ولكننا كعرب أكتفينا بترديد كلمة علم وتغنينا بها ، وليس كل ما يقال يمارس وهذا هو معنى الازدواجية.

يجب أن يبدأ التغير من القاع

في مقابلة صحفية مع الفيلسوف الأمريكي والتربوي المتقدم (**مور تايمرادلر**) كان هناك حديث شيق ومفيد حول مراحل التعليم العام في الدول الأمريكية والأوروبية، وعبر عن وجهة نظره بصراحة وموضوعية ،وفيما يلي بعض ما جاء في ذلك اللقاء:

يقول البروفسور **إدلر** :

لقد فكرت مرة أن الجامعات ستنقذنا من الانحدار التربوي بتوفير تعليم ديمقراطي عام، لكنني أدركت الآن أن هذا مستحيل ، لان الإصلاح لا يبدأ من الأعلى للأسفل، بل يجب أن يبدأ التغيير من القاع ومن المرحلة الابتدائية .

إن السن المعطى لمعظم الطلاب لدخول الجامعة هو ١٨ أو ٢٢ سنة، بسبب ضغوط الحياة الراهنة فكثير من الطلاب قلقون في كيفية الحصول على مورد رزقهم، وبناء عليه يجب أن تبدأ مرحلة التعليم العام في فترة مبكرة .

إن الانتظار حتى يبلغ الصغير السن الخامسة أو السادسة هو مضيعة للوقت، والأجدى أن تكون سن الذهاب للمدرسة السنة الرابعة من عمره .

يجب أن تكون مدة التعليم العام ١٢ سنة مقسمة إلى مرحلتين أكاديميتين : ابتدائية وثانوية ، وأن تكون في معظم أجزائها متساوية لكل الطلاب ، وينهي الطالب مرحلة التعليم العام مثلا (بدرجة دبلوم فنون) ، ويجب أن تحدد هذه الدرجة اكتساب مهارات التعليم : القراءة ، الكتابة ، التحدث ، الاستماع ، القياس ، الملاحظة والحساب ، وأن يشمل المنهاج دراسات من **ثلاث فئات** :

الفئة الأولى : التمكن من الرياضيات حتى حساب التفاضل والتكامل ، العلوم الطبيعية وعلى الأقل سنتين من الفيزياء والتاريخ وتغطية لدراسة الحياة الإنسانية والمجتمع والمؤسسات .

الفئة الثانية : التمكن من اللغة ألام بالإضافة إلى إحدى اللغات الحديثة مثل الانجليزية والفرنسية والأفضل أن تكون اللغة الحديثة في السنوات الست الأولى واللغة القديمة كاليونانية واللاتينية في السنوات الست الأخيرة .

الفئة الثالثة : وتشمل الكتب القيمة وأعمال الفن العظيمة مثل الموسيقى والرسم والنحت وخصوصا تلك الأعمال الواضحة والمرغوب فيها .

يجب أن ينتهي التعليم المدرسي في سن السادسة عشرة ، ويعمل المتخرج مدة سنتين إما في القطاع العام أو الخاص لأن الفرد لا ينضج في المدرسة ،والفكرة القائلة التي يجب أن يتمثل بها المربون هي أن "المتعلم الراشد هو أفضل التلاميذ". وإذا كان الأفراد الذين يذهبون للجامعات أكثر نضوجا، فالجامعات أفضل مكان لهم . كما يجب أن يكون المنهاج إنسانيا لكل الطلاب لأنه ليس بين الأفراد من هو أقل إنسانية فالكل مواطنون ، ولدى كل فرد وقت فراغ يستمتع به ويستطيع أن يتابع مادة شائعة في الدراسة .

هنالك فروق فردية بين الطلاب الموهوبين والطلاب الأقل موهبة ويجب أن ينعكس ذلك في اعتماد مواد تدريس الطفل في سنواته المدرسية الأولى (الأول، الثاني، الثالث) وأن تكون المواد ذات نسب متفاوتة في الصعوبة لكلا الطرفين (الطفل الموهوب والطفل الأقل موهبة).

ونحن هنا في أمريكا نعمل العكس ، إننا لا نوسع عقول الصغار ولا نطلب منهم التفكير، وأغلب الأحيان ننتج مواطنين ينقصهم التفكير الناقد. إن ما اطلبه ليس تطرفا، فقد عملت به البلدان الأوروبية فروسيا مثلا تطالب جميع الأطفال

بالإلمام بالرياضيات حتى حساب التفاضل والتكامل وسنتين من الفيزياء والعلوم الطبيعية ، وكذلك فرنسا. ونحن هنا في الولايات المتحدة ما زلنا في المؤخرة . لقد نشأنا ضعافا ونشأوا أقوياء في مطالبهم وإنتاجاتهم التربوية .

إنني غير متفائل إذا وضع الإصلاح موضع التنفيذ لأنني يائس في الواقع من أجهزة الإعلام كالتلفزيون والصحافة والإذاعة التي تعطي الأولية للأشياء الأقل أهمية والتي لا تروق إلا للمراهقين ، ومع ذلك وعلى الرغم من أن معالم الحياة المعاصرة تتجه في الاتجاه المعاكس فعلى المرء أن لا يفقد الأمل .

وبعد، حبذا لو كل مهتم بمسيرتنا التربوية فكر بعمق وروية لإصلاح برامجنا التعليمية التربوية ونقدها نقدا هادفا ، ووضع تصورا لخطط منهجية تدرس بإسهاب كي تعطي ثمارها المرجوة من خلال نتاج بلدنا بعد إنهاء المرحلة الثانوية دون أن يكون هنالك مجال للتسرب أو لإهدار الجهد و المال في غير موضعه .

التربية بين الأمس واليوم

كان المجتمع صغيرا وكانت الأسرة حميمية متحابة وإحساس كل فرد منصب على أخيه من والديه أو من جواره وكان الجار أبا وكان المعلم أبا ، وكانت الحارة مكانا آمنا يفرغ فيه الطفل طاقاته وهي أفضل بكثير من مدرجات المدن الرياضية وقاعات التنس وساحات لعبة السلة ، وكرة القدم اليوم .

وكلما تقدمنا في المدنية ابتعدنا عن جذورنا واقتربنا من الفساد والهلاك وتحولت البيوت إلى فنادق يلجأ إليها الأفراد للنوم، فكل واحد في الأسرة موزع العاطفة والضمير والانتماء هنا وهنالك، وأصبحت المقاهي والشوارع مرتاد الشباب والشابات، وأغلقت المكتبات ودور العلم من مدارس وكليات وجامعات في وجه مطالب سامية كالدقة والعمق في اختيار المعلومة والمعرفة التي تؤهل الفرد إلى الارتقاء بنفسه وأسرته ومجتمعه إلى مصاف الدول الراقية في إبداعاتها واختراعاتها وسمو انتمائها والتزامها .

وأصبحت فقط لنيل المعرفة والمعلومة السطحية المبنية على مناهج مستوردة لا تنتمي إلى الوطن أو المواطن. وفي هذه العجالة استذكر مقابلة للزعيم الفيتنامي الشمالي **هوشي منه** مع أحد الصحفيين الأجانب حين وجه له هذا السؤال: هل الحزب الشيوعي الفيتنامي ينتمي إلى موسكو أو إلى بكين ؟ فأجاب: لا هذا ولا ذاك انه ينبع فقط من تراب هانوي .هذا الجواب يحملني إلى الستينيات من القرن الماضي عندما كانت الأحزاب في أوجها وكل حزب يردد شعارات ومقولات وأسماء شخصيات أجنبية أو عربية بدلا من مقولات وشعارات وأسماء حكام بلادهم، وخطبنا وتحمسنا لهم في أفراحنا وأتراحنا .

كان الصف ملاذنا والأسرة التربوية أسرتنا فهي تعطي المعلومة والمعرفة وتنمي فينا الانتماء الصادق والولاء والوفاء وتهذب أخلاقنا وسلوكياتنا وتعلمنا

التمسك بأهداب ديننا حتى المشي في الشوارع كان له النصيب الأوفر من مربية الصف، وكان التأكيد شديدا على توفير مكتبة الصف وتزويدها بالكتب التي تستثير الدوافع لقراءتها، كما أن لحصص المطالعة الأسبوعية نصيبها ضمن البرنامج المدرسي الأسبوعي. كل ذلك يوفر مناخا تربويا يعد الطالب للمواطنة الصالحة والانتماء الصادق.

أين كل ذلك اليوم فقد المجتمع من تفسخ الأسرة ، لأن المجتمع مجموعة أسر مفككة وتحصيل حاصل المجتمع مفكك .

لم تعد دور العلم اليوم بجميع مستوياتها كالأمس ، صحيح قد اتسعت المساقات والمواد وكثرت الكتب والمراجع لتعطي فقط تعلما فوق الرقبة كما يقول **كارل روجرز** أي حشو دماغ، وبعد أن يفرغ الطالب ما حشاه في دماغه من معارف ومعلومات على ورقة الإجابة ينسى كل شيء لأنه كرس علمه لفترة الامتحان أو الاختبار فقط وكليهما برأيه شر لابد منه.

جمعتني إحدى الصدف بمجموعة من طالبات الجامعات في سنوات مختلفة وأصبت بالدهشة حين سمعت أن جميعهن لم تتح لهن الفرصة لتقليب صفحات كتاب خارج المناهج ، وقلت يا عجبي حين كنت أنا نفسي في الصف الخامس الإبتدائي قرأت حوالي ١٥٠ قصة من الأدب العالمي ، وكيف يحدث هذا مع مربيات المستقبل ؟

جو المدرسة الصحي كان في مدرسة الأمس ، بينما مدرسة اليوم هي مدرسة عنف وعصابات وانتهاكات لقوانين المدرسة وأنظمتها ، وأصبح الأهالي كما يدعون في خوف بالغ على لأطفالهم من شدة التناحر والشجار في جسم المؤسسة التربوية حتى أن موزعي المخدرات لم يجدوا سوقا مشجعة لترويج بضاعتهم سوى المدارس .

اتصل بي العديد من سكان بلدي يشكون من الحالة المزرية التي وصلت لها المدارس حتى جعلوني أدق ناقوس الخطر وأصرخ بأعلى صوتي منادية المسؤولين في وزارة التربية والتعليم الخاص أن أسرعوا لإنقاذ أطفالنا من بؤر الفساد ومن الانحراف وشدوا على أيدي من يصيح طالبا النجدة ، لأن التربية والتعليم في انحدار وشبابنا وشاباتنا وطلابنا من كلا الجنسين لن يصلوا إلى المكانة التي يتوقون إليها بالكمبيوتر والانترنت والمقاهي والأراجيل، فالتربية قبل التعليم والأخلاق والتهذيب قبل السيارات والمنتزهات، والكتاب والمطالعة قبل التلفاز والسينما.



ثغرات في القيادة

أثيرت في السنوات الأخيرة مسألة هامة في "**هارفارد بزنس**" في الولايات المتحدة الأمريكية ، عما إذا كان لدى المديرين والقادة اختلاف واضح في أنماط القيادة . وقيل إن رجال الأعمال الأمريكيين قد أوجدوا نمطا جديدا في القيادة يدعى المدير ووظيفته ضمن كفاءة وضبط . وحفظ توازن قوى العلاقات بين مجموعات الأفراد العاملة من خلال طاقاتهم الكامنة لإثارة المنافسة فيما بينهم . ولكن الخلق الإداري السائد ذي الثقافة البيروقراطية قد أحبط القدرة المبدعة والطاقة الكامنة في العاملين التي تساعد على تحقيق الأهداف وتوليد قيم العمل لديهم . واعتبر ذاك الخلق المدير شخصيا ذا مسؤوليات عملية كان يرى المشاكل قد حلت بطريقة ما وأن الأفراد على مستويات مختلفة من المسؤولية قد يستمرون في العطاء بفاعلية للمؤسسة التي يعلمون بها .

ويركز العمل الإداري كذلك على عملية صنع القرار أكثر من الأعمال الأساسية الأخرى ويرى في المديرين نموذجا للعمل الجاد ويعتبرهم الأذكياء والمحللين والمتسامحين مع الآخرين . ولكن هؤلاء الأفراد القياديين يثيرون الدهشة في أنماط سلوكياتهم المبهمة إذ يظهرون متسلطين في دوامة القوة والسياسة بسلطة نابعة من جذب شخصي والتزام لتعهداتهم واقدارهم .

لقد اتفقت النظم المختلفة في الأهداف الإدارية حول تركيب المؤسسة (الديمقراطية والبيروقراطية) واختلفت حول الالتزام وأهداف الفرد وحاولت المهارة القيادية أن تشكل أفراد الناس وأذواقهم كي تتوافق مع سياستها القيادية، كما حاول الإداريون تقويم الحاجات التأسيسية وبناء أهدافهم على توقعات عقلانية للإجابة عن الاستفسارات التي تواجههم لتجنب المجابهة المباشرة مع العاملين والابتعاد عن الحلول التي ستحرك مشاعرهم القوية للدعم أو المعارضة بدلا من تبني التجديدات الفنية والتخلي عن الأفكار غير المجدية. كما بحثوا عن

طريق لتحويل حالات الربح – الخسارة إلى حالات الربح – الربح وركزوا اهتمام التابعين على الإجراءات أكثر من تركيزهم على القرارات الأساسية والموضوعات الرئيسية . وكما نعلم أن هذه السلوكيات الإدارية تخلق وباستمرار جوا من البيروقراطية الخادعة والضبط المتشدد . ومن جراء ذلك يرى التابعون في المديرين الإبهام والتحيز والتسلط.

إن شعور الانتماء مهم جدا بالنسبة للمدير لكونه جزءا من المجموعة أو المؤسسة وأن استمراره في تعزيز وتقوية المؤسسات هو تعظيم الإحساس بقيمة ذاته الفردية كما أن إنجازه للدور الذي يقوم به هو انسجام مع مثاليات الواجب والمسؤولية. ولكن حين يتجه القادة بسلوك يفصلهم عن بيئتهم ومجموعات العاملين معهم وتتركز اهتماماتهم بالأفراد العاملين معهم يتولد لديهم (العاملين) شعور بالانفصال يجعل من القادة فقط عملاء للتغيير سواء أكان هذا التغيير تكنولوجيا سياسيا أو أيديولوجيا.

إذا كان هناك مشكلات بين المؤسسة وأفرادها التابعين لها فعلى الإداري أن لا يحاول حلها رأسا معتمدا على قواه الخاصة ويسير الأمور من خلال رؤيته للحل الواضح لديه باعتباره الإداري الفعال وحده بل عليه أن يشرك تابعيه في عملية صنع القرارات وفي وضع الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض سبلهم في عمل جماعي جاد مخلص لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف التابعين .

يفترض القادة أن باستطاعتهم تحمل المسؤولية في إحداث وتوجيه التغيير المناسب داخل المؤسسة ونسوا أن جل عملهم ينصب على قيم ومعتقدات وأفكار الأفراد التابعين الذين هم جزء من هذا التغيير . ان التفاعل المتبادل بين القادة والتابعين في الإثارة والمنافسة والتغيير في الدوافع والأهداف له تأثير مباشر على العلاقات الاجتماعية والمعنوية إذا كان نابعا من العمل الجماعي الهادف وكما يقول **سقراط " أعرف نفسك "** هي أساس القيادة السليمة . إن الأساليب المتطورة في بناء

علاقة فعالة بين القائد والتابعين ستستمر حتى إذا اختلفت وتشابكت الآراء أحيانا وأن التعبير السليم للمعارضة المخلصة تعزز السياسات المتينة في إدارة الحكومة والمؤسسات .

إن الثغرة في القيادة هي فقدان الثقة في السلطة وبدون ثقة مترابطة بين أولئك الذين في السلطة وأولئك المستجيبين لها، فإن إنجاز وحدة الهدف لأي مفهوم مشترك في محاولة لإتمام العمل هو عملية صعبة جدا.

لا شيء يدمر الثقة المتبادلة بين المسؤول في السلطة والتابعين له سواء معرفة أن المشرف أو المسؤول يهتم فقط بمصالحه الشخصية ويبتعد البعد الكلي عن الاهتمام بتحقيق الأهداف المؤسسية أو الفردية وبهذا يكون قد تسبب في خلق الخلافات المهنية التي تعتم وضوح الإنجاز الشخصي.

إن الإداريين الحقيقيين هم أولئك القادة الذين يكافحون لتوضيح الأهداف وإزالة فوارق الطبقات بين العاملين دون التركيز على الهيئة الإدارية لأن الاهتمام بالطبقات الإدارية فقط وتجاهل مجموعة الموظفين يجعل من الصعوبة بمكان إدارة الأعمال الكبيرة والمحاصرة بسلسلة ضخمة من هيئة التوظيف والعمليات والتجهيزات الكثيرة التي تتطلب قيادة في الإداريين بالإضافة إلى إدارة في القياديين.

إن الإداريين والمعلمين والأفراد في مراكز مسؤولة في مجتمعنا يستطيعون تمييز طاقات القادة الكامنة بسهولة أكثر حين يفهمون كيف تتطور العلاقات بين المسؤولين والتابعين وكيف ينتفعون من ثقافة المجموعة التي تستفسر ـ وتتحدى الصعاب التي تعيق النتائج المرجوة وتشجع التجارب التي تخلق ديناميكية تساعد على نمو الموهبة .

إن الهدف الذي أود التركيز عليه هو علاقة الإداريين بالأفراد في تفاعل جماعي بهدف الحصول على موافقة جماعية لتمكين علاقة الفرد بالفرد التي هي

من ضروريات تكوين وتطوير المؤسسة مهما كانت صفتها اجتماعية سياسية أو تربوية. وعلى الإدارة أن تتقبل تحالف العمل الواضح مع القادة المهتمين الذين يستفسرون عن الاستراتيجيات القديمة وتطبيقاتها العملية ومشكلاتها التي اعترضتها كي يتدارسوها ويضعوا الحلول الجديدة المناسبة لها ويفكروا في المزج بينها كأساس للمزج بين الإستراتيجية وسير الأعمال الإنتاجية لأننا حين نعبر عن قيم المؤسسة كقيم فردية لأولئك الذين يعملون بها يبقى للقيم معناها الحقيقي .

الفرد ومعطياته المرجوة

كما أن للكائن البشري أحاسيسه وانفعالاته ، مشاكله وأزماته ، فإن عليه واجبات يقوم بالتزاماتها وحقوقا يجب أن يفي بها له كل من البيت والمدرسة والمجتمع والدولة . وهناك احتياجات يحتاجها الفرد كي يصبح إنسانا متفاعلا مع بيئته ومجتمعه ، متفهما لواجباته الملقاة على عاتقه ليقوم بأدائها على أكمل وجه. لهذا كان من الواجب على أن أسرد بعضا من هذه الاحتياجات علها تعطي الضوء الكافي لما يريده الفرد كي يعطي أفضل الجهود المرجوة .

١- يحتاج الفرد إلى معرفة ما يحدث حوله وما يتوقع منه ، وكيف تتلائم معطياته ضمن المجموعة التي ينتمي إليها ، وما هي حدود أعماله .

٢- يحتاج إلى حاسة الإنتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها ، وإلى شعور مرحب به وبوجوده من قبل العاملين معه ، وإلى إحساس صادق بنفسه وتعزيز ذلك الشعور بتحقيقه لأهدافه المنشودة .

٣- يحتاج إلى المساهمة في التخطيط لصالح المؤسسة والمجموعة في جو من الحرية التامة ، وبذلك يشعر أن رغباته وحاجاته قد أشبعت حين يجد أن لافكاره آذانا صاغية وعادلة ، وأن كل فرد يتعاون مع الآخر بأمانة وإخلاص لتحقيق الأهداف المرجوة .

٤- يحتاج إلى اعتراف مسئوليه بأن أهدافه التي حققها ، قد بذل الكثير من الجهد لإنجازها .

٥- يحتاج إلى وضوح الرؤية في كل ما يطلب إليه كي يعمل بثقة واطمئنان وأمانة وشرف .

٦- يحتاج إلى دعم للقيام بالمسؤولية المخولة له ، والتي هي ضمن حدود إمكانياته كي يحقق من جراء ذلك أهداف الفرد والمجموعة على حد سواء .

٧- يحتاج إلى تعزيز الإحساس بالتقدم في تحقيق أهداف المجموعة أو المؤسسة .

٨- يحتاج إلى الثقة التامة في قيادة المجموعة أو المؤسسة ، وأن تكون هذه الثقة مبنية على أساس الاستمرارية في المعاملة العادلة من المسؤولين كفرد له إحساساته وانفعالاته ، لأن الثقة الجادة المخلصة تعمل على زيادة الإطمئنان لديه .

وإذا حاولنا ان نلبي احتياجات الفرد فقد ساعدناه على تحقيق أفضل النتائج المرجوة منه لاسعاده هو وأسرته ومجتمعه وعالمه بأسره .

عملية تقويم تحصيل الطالب العلمي

لكي نحدد المستوى الذي وصلت إليه الأهداف التربوية وأنجزت من المفروض أن نقيس ونقوم تحصيل الطالب العلمي . ونستخدم القياس لنتحقق من مستوى تعلم الطلاب، ونستخدم التقويم لنحكم على استحقاق الطلاب للعلامة .

فالقياس والتقويم ضروريان لتزويد الطلاب بالتغذية الراجعة المستمرة لما تعلموا وتزويد المعلمين بالتغذية الراجعة المستمرة عن فعالية الأسلوب التعليمي، وتزويد المعنيين بالتقويم النهائي لأعمال الطلاب من خلال وحدة المقرر التعلمي "**المنهاج** " كما أنهما ضروريان أيضا لتعزيز الأسلوب التعليمي وتقويم درجة نجاحه، ولإرشاد الطلاب وتوجيههم من خلال التنظيم التعليمي، وتزويد المعنيين بمعلومات كافية عن كفايات الطلاب، وإعطاء الإداريين المعلومات التي يحتاجونها في عملية صنع القرارات في ترفيع الطلاب أو رسوبهم .

ولتقويم الطلاب يحتاج المعلمون إلى جمع وخزن المعلومات عن كل طالب في سجل العلامات كي تساعدهم في إصدار أحكام صادقة عن نوعية تحصيل الطلاب. وهذه الأحكام يمكن أن تبنى على قياس مسبق ، أو بمقارنة الطلاب فرادى مع بقية زملائهم داخل الصف . كما يحتاج المعلمون لتقويم تحصيل طلابهم إلى بناء اختبارات معتمدة ، صحيحة ، موضوعية وعملية . وأعني بالاختبار المعتمد أن يحصل الطالب على نفس العلامة في حال تكرار الاختبار، وأعني بصحة الاختبار أن يفي الاختبار بالغرض الذي وضع من أجله، كما أعني بالاختبار الموضوعي أن يوافق الخبراء على صحة إجابة كل فقرة من فقرات الاختبار، وأن يوافق المصححون على اختلافاتهم على الإجابة الصحيحة ويكون الاختبار عمليا حين تكون التكاليف والوقت المطلوب وسهولة التصحيح (أي توفر أعداد المصححين المختصين) في متناول المدرسة أو المؤسسة التربوية.

ونحتاج إلى الاختبارات للتمييز بين مستويات الطلاب المتفوقين والوسط والمقصرين حين قياس المهارة المعرفية . ولبناء الاختبارات التحصيلية يستعمل المعلمون أسئلة المقال أو الأسئلة الموضوعية ، وتشمل الأسئلة الموضوعية على الأنماط التالية :-

١- الخطأ والصواب .

٢- الإجابة القصيرة .

٣- الاختيار من متعدد .

٤- التوافق أو التزاوج .

ويقوم المعلمون مستوى تحصيل الطالب العلمي مرة بعد مرة بمجموعة أو مجموعات من الاختبارات، ويطلق عليها " **التقويم المجمع** " وتكون علامة الاختبار وحدها هي وسيلة التقويم المألوفة في التقويم المجمع . ويجب أن تكون العلامة صادقة ودقيقة كي لا تؤثر على دوافع الطلاب المستقبلية وإنجازاتهم ، أو تكون عثرة في إتمام تحصيلهم الأكاديمي الذي يطمحون إليه .

الفرق بين عمليتي التعلم والتعليم

تعد العلاقة بين نظريات التعلم والممارسات التربوية التي تقوم على الربط بين أي علم أساسي وتطبيقاته التكونولجية .

وعملية التطبيق تتضمن الانتقال من نظريات التعلم إلى ممارسة التعليم بالأهداف التربوية التعليمية المطلوبة لمجتمع من المجتمعات وكذلك مطالب الجماهير الأساسية .

إن مهمة علم النفس التربوي تتصل بالعمل والتعلم المدرسي بصورة مباشرة والسؤال الذي يطرح نفسه هو التمييز بين مفهومي التعلم والتعليم .

يعرف التعلم بأنه تغيير شبه دائم في الأداء يحدث نتيجة لظروف الخبرة أو الممارسة أو التدريب .

والتعليم هو الفعل المشتق من عملية التعلم ويعني إبراز المثير في الوعي والشعور وحدوث الاستجابة الملائمة له، وهذا التعليم لا بد أن يتم عن طريق وسيط أي هو عملية ذات قطبين معلم ومتعلم، وأحيانا تكون هذه العملية ذات قطب واحد كأن يعلم الفرد نفسه بنفسه فيكتسب الخبرة دون معلم .

وفي عملية التعلم نضيف العنصرين التاليين ليكون موضوعنا هو التعليم وهما:

١. تحديد السلوك المراد تعلمه وتوظيف الظروف أو الشروط التي يتم فيها هذا التعلم والتي تلائم السلوك موضوع التعلم .

٢. التحكم في الظروف التي تؤثر في سلوك المتعلم بحيث يصبح هذا السلوك تحت سيطرتنا من أجل تحسينه كما وكيفا .

وتتخذ عملية التعليم شكلين أساسيين هما :

أ- التعلم الرسمي : الذي يلتحق فيه الفرد بالمدرسة وبهيئة التدريس .

ب- التعلم غير الرسمي : وهو الذي يكتسب فيه الفرد المعرفة من مواقف الحياة المختلفة .

في النوع الأول يتخذ التعليم شكلا محددا وهو ما يسمى بالمدارس والذي يقوم بعملية التعليم هو المعلم الذي يعلم التلاميذ الدروس ويجعل الأشياء مألوفة للطالب . ولذلك فإن استخدام كلمتي تعلم وتعليم تشيران إلى معان أوسع لهاتين الكلمتين ، بينما استخدام لفظ مدرس وتدريس للعملية التعليمية يقتصر على تلك التي تتم في المدرسة فقط .

ويقول في هذا المجال عالم المنطق **سميث " Smith "** اذا لم يتعلم التلميذ فإن ذلك يعني أن المعلم لم يعلم أو أنه علم تلاميذه بطريقة غير ملائمة أو على نحو غير كاف .

فالتعليم ما هو إلا تحديد للتعلم وتحكم في شروطه . لأن التلاميذ يمكنهم أن يتعلموا تعلما ذاتيا أو عرضيا بل أنه حتى ولو كان التعليم على درجة كبيرة من الكفاءة فإن ذلك لا يؤدي بالضرورة الى التعلم المرجو إذا كان التلاميذ أقل انتباها أو دافعية ، أو استعدادا ، أو إذا كانت مدخلاتهم السلوكية غير ملائمة . وعلى كل حال فإن عملية التعلم هي الغاية

والهدف من عملية التعليم لأننا لا نعلم لغرض التعليم في ذاته وإنما لكي يتعلم التلاميذ. ومع أن فشل التلاميذ في التعلم لا يعني نقصانا في كفاءة شروطه وظروفه فإن التعلم لا يزال هو المقياس الموضوعي لنجاح عملية التعليم .

التفاعل الصفي وأثره في عمليتي التعلم والتعليم

تنطوي عملية التفاعل الصفي على قدرة متميزة على التواصل مع الآخرين وعلى معرفة سليمة بأساليب التواصل ووسائله والمتغيرات المؤثرة في فاعليته. وتظهر أهمية التواصل الصفي الفعال في الدور المؤثر الذي يلعبه في سلوك الطلاب التحصيلي وغير التحصيلي، وفي أنماط سلوكهم المعرفية وغير المعرفية، فهو يسهل عمليتي التعلم والتعليم ويطور روح الفريق بين أفراد جماعة الصف الواحد ، ويولد شعور الإنتماء إلى النظام المدرسي والتوافق معه . كما يمكن المعلم من معرفة حاجات الطلاب واتجاهاتهم المختلفة، لذلك حظي مفهوم التواصل باهتمام العديد من علماء النفس في المجالات التربوية كما أكدت نتائج الكثير من الدراسات ضرورة إتقان المعلم مهارات التواصل والتفاعل الصفي، والمعلم الذي لا يتقن هذه المهارات يصعب عليه النجاح في مهماته التعليمية .

ويمكن القول أن التفاعل الصفي يتوقف أيضا على قدرة المعلم على تنظيم عملية التفاعل وذلك باستخدامه انماطا كلامية غير مباشرة أثناء عرضه لمادته الدراسية ، ويتيح الفرصة أمام الطلاب للاستجابه لكلامه غير المباشر بحرية داخل الصف مثل : ما رأيكم ؟ هل من إجابة أخرى ؟ من يريد التعليق ؟

ومما يساعد المعلم في التوصل إلى التفاعل الصفي الهام كما يقول عالم النفس التربوي **أوزابل** مهارة المعلم في شرح مفاهيم مادته كي يمكن الطلاب في تحقيق تعلم ذي معنى، فالشرح الواضح المفصل الذي ينقل إليهم صورة صادقة عن الأهداف التربوية التعليمية كما يدركها المعلم ذاته يحول دون اللبس والغموض والتأويل ، وكلما كان المعلم أكثر إسهابا ووضوحا في شرحه كان التعلم أكثر سهولة وفعالية .

إن الشرح التفاعلي بين المعلم والطلاب يجب ألا يقتصر على الأهداف التعليمية فقط بـل ينبغـي أن يتناول النشاطات المدرسية جميعها ، كما أن المعلم القادر على توجيه انتباهه لجميع ما يدور حوله من نشاطات تعليمية متنوعة صادرة عن طلابه في الأوضاع التعليمية المتباينة يستطيع توجيه هذه النشـاطات على النحو المرغوب به ، ويمكن طلابه من تعلم فعال يكون هو الأكثر قدرة على توليـد تفاعـل صـفي أكـثر نجاعة ونجاحا .

ولتحقيق تواصل فعال بين المعلم والطلاب في الموقف التعلمـي التعليمـي عـلى المعلـم أن يكـون متمكنا من ضبط الصف والمحافظة على النظـام لأن الضـبط مـن أهـم الشرـوط الأساسـية التـي يجـب أن تتوافر في المجال التعليمي ، فعندما يكون الصـف غـير منضـبط فـإن المعلـم لا يسـتطيع أن يقـوم بعمليـة التعليم بالشكل التربوي الصحيح .

الانضباط الصفي ودور المعلم فيه

يتزايد اهتمام المعليمن وأولياء الأمور هذه الأيام بعملية ضبط الطلاب داخل الصفوف الدراسـية وخارجها إلى حد كبير ، ومما يثير قلق المعلمين نحو هذا الموضوع يرجـع إلى معـرفتهم مـن أنـه يـترك آثـارا خطيرة في مظهرين أساسيين هما:

١- مساعدة الطلاب في تطوير مهارات الطلاب الشخصية والمعرفية .

٢- استمتاع المعليمن بمهنة التعليم .

وعند الحديث عن الانضباط يقفز إلى الذهن تعريفـه "**بأنـه عمليـة الـتحكم في سـلوك الطـلاب، واستخدام الإجراءات التي تهدف إلى الالتزام بالقوانين المدرسية وعـدم الخـروج عنهـا**" وهـذا النـوع مـن الانضباط يكون غالبا عقابا في طبيعته لأن القوانين وجـدت دون مناقشـة مـن قبـل الطـلاب ، وعلـيهم أن يطيعوها ويسيروا على نهجها فقط سواء أكانت نتائج القوانين عقابية أم مجرد تهديد بهـا فسـتكون كافيـة للحصول على الالتزام بالقوانين .

إن الذين يؤمنون بهذا النوع مـن الانضـباط يضـيقون إلى حـد كبـير مـدى السـلوك المقبـول مـن الطلاب داخل غرفة الصف ويعتقدون أن الانضباط يحصل فقط عندما يجلس الطلاب بهـدوء تـام ويقـف المعلم ليملي عليهم ما يجب أن يفعلوه وما لا يجب أن يقوموا به .

وهذا يعني أن واجب الطلاب هو الطاعة العمياء ويكون الانضباط فوقيـا ، فـلا يسـمح للطالـب بالخروج من غرفة الصف دون إذن من المعلم المناوب يحدد فيها الجهة التي يريدها والزمن الذي عليه ألا يتجاوزه .

وهناك رأي آخر للإنضباط مفاده "**انه ليس مجرد الالتزام بالقوانين المدرسية والتقيد بهـا ، وإنمـا هو عملية تقوم بها المدرسة لمساعدة الطلاب على**

تبني القيم والمعايير التي تساعدهم في بناء مجتمع حر منظم ، كما أنه عملية تربوية تشمل كل الممارسات والعوامل البيئية التي تسهم في تطوير سلوك هادف منضبط ذاتيا عند الطلاب وقوانين المدرسة وتعليماتها حتى يتحول الضبط والنظام إلى مسألة انضباط ذاتي بدل أن يتم فرضه من الأعلى إلى الأسفل" .

ومن هذا المنطلق لا بد من القول أن الانضباط الصفي المسؤول يعتمد على تطوير فهم أفضل لحاجات الطلاب وأهدافهم وإيجاد فلسفة أوضح للتعليم تستجيب لهذه الحاجات والأهداف ، وإذا أراد المعلمون أن يتعاملوا بشكل منتج مع سلوك الطلاب فعليهم أولا وقبل كل شيء معرفة الأسباب الحقيقية وراء كل سلوك، وأن يطوروا حلولا تتناسب مع أساليبهم الشخصية واهدافهم المهنية، ومن جهة اخرى فقد أجريت دراسات كثيرة أشارات إلى أن المشكلات الصفية يمكن أن تتلاشى وتختفي من غرفة الصف بالتعليم الفعال والأسلوب المميز .

وأخيرا فإن العلاقة قوية بين عملية الانضباط الصفي والمرحلة النمائية والتطويرية التي يمر بها الطلاب، ومن المعروف ان لكل مرحلة نمائية مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من المراحل، وأن معرفة المعلم والوالدين لهذه الخصائص تساعد بالتعاون سويا على ضبط سلوط الطلاب داخل الفصل، فمرحلة المراهقة مثلا تتصف بالتمرد على القوانين والعناد ، ورفض كل سلطة ممثلة بقوانين الأسرة والمدرسة وآراء الكبار ومعتقداتهم . إن معرفة المعلم الكاملة بخصائص كل مرحلة نمو من شأنها أن تساعده في اختيار أنسب الطرق والأساليب الناجعة والمتبعة في تدريس طلاب تلك المرحلة ، كما أن معرفة المعلم بالمشكلات، والسعي إلى حلها بأسلم الطرق وأنجحها ومحاولة وقاية الطلاب من أخطارها ومضاعفاتها قبل أن يستفحل أمرها.

خصائص الطلاب الموهوبين ومشكلاتهم

من هو الطفل الموهوب ؟ وما هي خصائصه ومشكلاته ؟ إنه الطفل الذي يمتلك قدرات ظاهرة أو كامنة تدل على أداء مرتفع في مجالات متعددة ، عقلية وإبداعية وأكاديمية تعليمية وقيادية وفنية، ويكون ذلك سببا في ضرورة توفير نشاطات وخدمات لهذا الطفل لا تقدمها المدرسة عادة ، ولقد كانت درجة الذكاء حتى عهد قريب هي العامل الوحيد الذي يتيح الفرصة للتعرف على هؤلاء الطلاب ولكن في الواقع هناك عوامل كثيرة تستخدم للتعرف على الطلاب الموهوبين منها درجات الإبداع، والاختبارات التحصيلية، وترشيح الطفل من قبل معلميه أو ذويه أو أقرانه أو الطفل ذاته. وبالرغم من الفروق الفردية بين هؤلاء الموهوبين إلا أن هناك خصائص مشتركة بينهم منها ما يلي :

١. يتعلم هؤلاء الطلاب القراءة والكتابة بسرعة أكثر من نظرائهم غير الموهوبين، ويكون فهمهم للغة أفضل وأعمق ، ويكون أغلبهم قد تعلم القراءة قبل دخولهم المدرسة .

٢. يتعلمون المهارات الأساسية ويتقنونها بسرعة كبيرة دون حاجة إلى قدر كبير من التدريب .

٣. لديهم قدرة أكبر من زملائهم على تكوين المجردات والتعامل معها وفهمهما ، وأسرع في استنتاج نتائج من معلومات كثيرة وعامة .

٤. يبدون رغبة قوية في العمل المنفرد معتمدين على استقلاليتهم في أعمار مبكرة ولفترات طويلة من الوقت ، كما يتميزون بقدرة كبيرة على التركيز والانتباه .

٥. طاقتهم زائدة وحيويتهم فائقة حتى أن نشاطهم زائد عن الحد المعقول .

٦. يفضلون أصدقاءهم ممن هم أكبر سنا ولا يتخذونهم من أقرانهم أو زملائهم.

هذه الخصائص تترك أثارا واضحة في سلوك هؤلاء الطلاب، إذ لا يستطعون الانتظار عندما يسأل المعلم سؤالا ويوجهه للصف ، لذلك تراهم يصرخون بالجواب قبل أن يفكر غيرهم ب ، ومن هنا تنشأ بعض المشكلات الانضباطية والكلام بدون إذن مسبق ، ويثير ذلك غيرة غيرهم من الطلاب عندما يرونهم مخازن كبيرة من المعلومات في كل مجال من المجالات الدراسية ، ويقد يعادونهم وتنشأ انقسامات داخل الفصل الواحد ، بعض الطلاب يرغب في مصاحبتهم طمعا في الحصول على مصلحة معينة ، بينما يرفضها البعض الآخر غيرة وحسدا .

يعلق الطلاب الموهوبون على إجابات الطلاب الآخرين مما يثبطهم ويدفعهم إلى السكوت خوفا من التعليقات الجارحة والحادة ، كما يقلل ذلك من مستوى دافعيتهم للمشاركة في التفاعل الصفي، كما يساعد على توفير جو من الخوف وعدم الارتياح.

وتزداد الأمور سوءا عندما يقوم بعض الطلاب المبدعين بتصحيح إجابات المعلم حول موضوع معين، فقد يحل المعلم مسألة حسابية فيحتج عليه أحد الطلاب بأن هذه ليست طريقة مناسبة للحل الصحيح ويقترح طريقة أفضل ، ويعترف المعلم بينه وبين نفسه بصحة طريقة الطالب، وتنشأ المشكلة ، ويحتار المعلم كيف يخفف من غرور هذا الطالب المبدع ويعلمه مزيدا من التواضع دون المساس بقدراته ومواهبه وإبداعه .

ويستطيع المعلم المتمكن إذا أدرك أن هذه المشكلة ناتجة عن مجموعة الطلاب الموهوبين في الصف أن يقوم ببعض الإجراءات التي تساعد في حلها ، وتتركز هذه الإجراءات على إغناء بيئة الصف بخبرات تعليمية ونشاطات تربوية أوسع وأشمل من المنهاج الأساسي المطلوب من الطلاب الآخرين كالرحلات

الميدانية، والعمل المكتبي، والمشاريع الفنية، والتجارب العلميـة، والأنشـطة الموسـيقية، والكتابـة الخلاقة، وإصدار مجلة وغير ذلك .

كما يمكن للمعلم أن يقسـم الصـف نفسـه إلى مجموعـات حسـب القـدرة والسرعة في الـتعلم، ويطلب من كل مجموعة نوعا معينا من المهارات التعليمية تتناسب وقدراتهم واهتمامـاتهم ، أو أن يقـيم ندوات يدعو فيها محاضرين من خارج المدرسة ، يجد فيها الموهوبون مجـالا لمناقشـة آرائهـم وخـواطرهم واهتماماتهم مع هؤلاء المختصين . كما يستطيع المعلم أن يقـيم عـددا مـن النـوادي والتجمعـات الطلابيـة بحيث يجد الموهوبون مجالا يتحادثون فيه ويتبادلون الآراء والاهتمامات .

أسباب مشكلات الطلاب المشاغبين

يواجه المعلم في غرفة الصف مدى واسعا من السلوك غير المقبول ، الـذي يمكـن أن يطلـق عليـه سلوك الشغب، إن العوامل التي أدت إلى أن يقوم الطلاب بالمشاغبة كثيرة ومتنوعة، ومـن أهمهـا خـبراتهم السابقة التي تراكمت عبر سني حياتهم المدرسية، غير أنه يمكـن التفكـير في أسـباب محـددة جعلـت مـن سلوكهم سلوكا مشاغبا ومن أهم هذه الأسباب ما يلي :

١- **الجهل** :

ويقصد به جهل الطلاب بقوانين المدرسة وتعليماتها، ومن شأن هذا الجهل أن يـدفع بالأطفـال في كثير من الأحيان إلى المشاغبة وخاصة عندما يلتقون مع معلم جديـد فيحـالون جهـدهم أن ينـالوا منـه مـا يستطيعون، كما أن عدم معرفة الطلاب بقوانين المدرسة وتعليماتها تجعلهم يعيشون في قلق دائـم، وحتـى رياض الأطفال والمدارس الابتدائية وجد أنهم قادرون على التمييز بين القوانين اللفظية والقوانين التي تطبق فعلا داخل الصف، ولا يحتاج الطلاب في العادة إلى وقت طويل حتى يتعرفوا إلى القوانين والأنظمة المعمول بها حتى مع نهاية الأسبوع الأول من حياتهم المدرسية .

ومن هنا فإن على المعلم الذي يرغب في التقليل من فهم المشكلات الانضباطية في صفه أن يعرف الطلاب وبشكل واضح تماما وتفصيلي بالقوانين والأنظمـة التـي يرغـب أن تسـود الصـف ويقـوم بتطبيقهـا والحرص عليها ، وقد يكون من المفيد أن يقـوم المعلـم بمناقشـة هـذه القـوانين مـع طلابـه حتـى يعرفوهـا ويقتنعوا بها، فيكون التزامهم بها نابعا من انضباط ذاتي داخلي، وليس مفروضا عليهم مـن المعلـم أو مـدير المدرسة .

٢-تعارض القوانين :

يحدث ذلك إذا كانت القوانين صادرة عن معلمين أثنين للصف الواحد ، فقد يرغب معلم أن يقوم الطلاب بسلوك معين بطريقة معينة، بينما يرغب معلم آخر أن يقوم الطلاب بالسلوك ذاته بطريقة مختلفة . هذا التعارض الواضح بين القوانين والتعليمات المرعية في الصف الواحد، والتباين ما هو مسموح عند المعلمين المختلفين يؤثر تأثيرا واضحا في استجابة الطلاب لهذه القوانين، واحترامهم لها والتزامهم بها . وتزداد الأمور تعقيدا عندما يحدث التعارض بين ما يراه البيت سلوكا مقبولا وما تراه المدرسة سلوكا غير مقبول، فيجد الطالب أن السلوك الذي كان يؤتي ثمارا رائعة في البيت لا يؤدي سوى إلى العقاب في المدرسة، فمثلا يريد المعلم من الطالب أن ينظر إليه أثناء توبيخه له، بينما يعتبر معظم الآباء في مجتمعنا أن ذلك السلوك وقاحة يجب معاقبتها . ومن جراء ذلك يطلب من المعلم أن يتأكد تماما من عدم وجود تعارض بين ما يطلبه هو من قوانين ويتوقعه من مطالب وتوقعات المعلمين الآخرين الذين يدرسون الصف نفسه أو بين القوانين والتوقعات المعمول بها في أسرة الطالب .

٣- الإحباط :

ويأتي الاحباط عادة من ثلاثة مصادر :

أ. إذا أهمل المعلم طالبا أو حرمه من اهتمامه أثناء شرح الدرس أو قام بعقاب جماعي شمل المذنب والبريء .

ب. إذا استبعد أحد الطلاب من بين زملائه، ووضع في موقف انعزالي تماما، فإنه يلجأ إلى العدوان والتخريب والمشاغبة .

ج. طريقة تفسير الطلاب لنجاحهم أو فشلهم في المدرسة، فبعض الطلاب يعتقدون أن سبب نجاحهم أو فشلهم يعود إلى عوامل ذاتية داخلية في

شخصياتهم كالجهد المبذول ومستوى الذكاء، وتفهمهم للسؤال، وهناك طلاب يعزون سبب نجاحهم أو فشلهم إلى عوامل خارجية عنهم كصعوبة الأسئلة ، وتحيز المعلم، وصرامة القوانين. ويلجأ هذا البعض إلى أعمال شغب وتخريب أكثر من الفريق الأول .

٤. الأسرة التي يأتي منها الطالب وطريقة التنشئة المتبعة:

لقد وجد أن بعض هذه الأسر تزيد من احتمالات قيام الطالب بأعمال شغب وتخريب لما تتصف به هذه الأسر من الخصائص التالية :

أ. أن يكون الأب أو الأم صارما جدا في تطبيق القوانين .

ب. لا يبدي الوالدان أي اهتمام بالطفل ولا يظهران له حبا أو عاطفة .

ج. الاختلاف والتباين في معاملة أفراد الأسرة .

د. افتقار العلاقة بين الزوجين وأطفالهم إلى التعاون والمشاركة.

هـ اقتناع الوالدين أن تأثيرهما في أطفالهما بسيط، وأن أقرانهم أكثر تأثيرا فيهم.

و. خلو الحياة الأسرية من المبادئ والقيم الدينية والاجتماعية .

كل هذه الأسباب تؤدي بالطالب أن يقوم بأعمال الشغب والتخريب .

٥. القلق :

يزداد قلق الطلاب عادة من الاختبارات التحصيلية، أو التحدث أمام الطلبة زملائهم لفترة طويلة، أو من الأحكام الذي يصدرها المعلمون حول أدائهم وقدراتهم . وقد وجد أن الطلاب المشاغبين أكثر الطلاب حاجة إلى من يشعرهم بالأمن والطمأنينة داخل المدرسة وداخل الأسرة .

المعلم ومشاكل الأطفال وأزماتهم

توجد المشاكل وكما يعلم كل فرد فينا في العـائلات والمجتمعـات . وتـنعكس هـذه المشـاكل عـلى سلوكيات أطفالنا داخل الصف . ولهذا نجـد أن التحصـيل الأكـاديمي آخـذ في الهبـوط، والعزلـة متفشـية في الأطفال نتيجة عدم فهم المعلم وإدراكه لهذه المشاكل . لقد أصبح التعليم أكثر صعوبة لأن المعلم قد أصبح رمز السلطة المستبدة في نظر طلابه، لا الأب الحنون الذي يرعاهم ويعطف عليهم ويحل مشاكلهم. ولـذلك اعتمد الطلاب على فرد منهم يمثل سلطتهم (الطلاب) يدعمهم ويقبلهم كأفراد لهم أهميتهم ويفكر بهم.

واعتبر كل واحد فيهم أنه الصديق الوحيـد المقـرب إليـه، والأكـثر أهميـة مـن غـيره مـن الطـلاب الآخرين، وسبب ذلـك بعـد المعلـم عـن طلابـه، إذ لم يعـد يفهـم مشـاعرهم وأحاسيسـهم، أو يحـاول حـل مشاكلهم التي تمثل عبئا عليهم وعليه (المعلم) وعلى العملية التعليمية التربوية ككل . لهذا تكون أيهـا الأخ الكريم المعلم قد أغلقت في وجوههم سـبل التفـاهم والتقـرب ومنعـتهم مـن بنـاء جسـور الثقـة والمحبـة والمودة بينك وبينهم .

لقد اعتقدت أن هذه الأمور ليست جـزءا مـن عملـك، ومـع ذلـك سـواء كرهـت أو رغبـت فـإن الطلاب داخل الصف هم مسؤوليتك الجوهرية، لأنهم الوجه المعبر الصادق عن أزماتهم، وأزمات عـائلاتهم، وأزمات مجتمعهم .

إن الخطوة الأولى الواجب اتخاذها في حل هذه المشاكل داخل الصف هـي أن تضـع أمامـك أيهـا المعلـم أهـدافا طويلـة المـدى وأخـرى قصـيرة. وتشـمل الأهـداف طويلـة المـدى تعلـيم الطـلاب المهـارات والسـلوكيات التـي يحتاجونهـا في تشـكيل علاقـات إنسـانية تعاونيـة تسـاعد عـلى تطـوير نمـوهم النفسي-والجسمي بطرق صحية، وأن تساعدهم على تفهم قدراتهم من خـلال حـل فعـال للمشـاكل التـي تعـترض سبلهم، كي يحددوا أهدافهم لأعمال مستقبلية محددة تنتظرهم .

وتشمل الأهداف قصيرة المدى المعرفة الصحيحة والتطور الاجتماعي للطلاب، وذلك بفتح قنوات اتصال فعالة كي يتمكنوا ويطبقوا معلومات ومهارات تعلموها، لتساعدهم في تقويم عملية التعلم والتعليم. وأن تكون نفسك أيها المعلم باعثا على الإنجاز والتحصيل، وأن تقوم ذاتك وتقوم الآخرين، وأن تتمكن من المهارات التي يحتاجها طلابك، لتتناسب مع ميولهم واختلافاتهم، ومراعاة فروقهم الفردية، كي تعطي جهودك المخلصة الصادقة ثمارها بفعالية وإتقان، وأن تكون الإنسان المسؤول أمام طلابك، لمساعدتهم في حل مشاكلهم وأزماتهم، فتكون اللبنة الأساسية في بناء مجتمع واع متماسك.

السيرة الذاتية للدكتورة اوجيني مدانات

- ولدت في مدينة الكرك حيث درست المرحلة الابتدائية.
- أنهت دراستها الإعدادية والثانوية في مدرسة الملكة زين الشرف عام 1959.
- تخرجت من دار المعلمات / رام الله عام 1961 .
- اشتغلت في سلك التعليم في مدارس الكرك والزرقاء.
- شغلت وظيفة مديرة مدرسة اعدادية من 1970 -1975 .
- تابعت دراستها الجامعية وحصلت على ليسانس اللغة العربية وأدبها عام 1970 من جامعة بيروت العربية.
- حصلت على درجة الماجستير في التربية وعلم النفس من جامعة تـولين (نيـو اورليانز) 1976.
- شغلت وظيفة مديرة مدرسة الزرقاء الثانوية لمدة سنة.
- شغلت وظيفة ملحق ثقافي في السفارة الأردنية في القاهرة لمدة سنتين.
- عادت إلى عمان عام 1981 بعد أن حصلت على درجة الدكتوراه في التربيـة وعلم النفس من جامعة آن آربر (متشغان) في الولايات المتحدة الأمريكية.
- شغلت وظيفة عضو برامج في كليات المجتمع في وزارة التربية والتعلـيم فـي الأردن لمدة سنتين ونصف.
- درّست في الجامعة الأردنية (محاضرة غير متفرغة) .
- درّست المهندسين الزراعيين في المنظمة التعاونية (محاضرة غير متفرغة).
- درّست في جامعة البلقاء التطبيقية (كلية الأميرة عالية) .
- أعيرت إلى سلطنة عمان لتشغل وظيفة نائبة عميدة كلية المعلمـات / الرسـتاق إضافة إلى رئاسة قسم التربية وعلم النفس فيها لمدة خمس سنوات .
- عادت إلى كلية الأميرة عالية لتشغل وظيفة عضو هيئة تدريس بالإضـافة إلـى رئاسة قسم التربية وعلم النفس.
- أحيلت إلى التقاعد سنة 1995 .

- لها عدد من المقالات التربوية المنشورة في جريدة الرأي ورسالة المعلم ومجلة التربية القطرية .
- تعمل حاليا مديرة الاستشارات التربوية في مركز مدانات وكمال في عمان.

صدر للمؤلفة الكتب التالية:

1- سيكولوجية الطفل ط1
2- سيكولوجية الطفل ط2 مزيدة ومنقحة.
3- الطفل ومشكلاته القرائية – أسبابها وطرق علاجها.
4- تربويات ج1 .
5- تربويات ج2.
6- تربويات ج3.
7- تربويات ج4 .
8- تربويات ج5.
9- من القلب إلى القلب .
10- وجدانيات .
11- شريط الذكريات .
12 - بقايا إنسان.
13- حكاية شوق.
14 - مساحة تربوية .
15- سلوكيات في العملية الإدارية.

كتب بالاشتراك مع المربية الكبيرة برزة كمال

16 - الإشراف التربوي التعليمي.
17- سلوكيات الطفل.
18- الإشراف التربوي لتعليم أفضل.

تحت الطبع

- عندما بكت النجوم




ISBN: 978-9957-02-288-4
84
9 789957 022288 8